

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»

Кафедра управления персоналом и экономики труда

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ**

**МАТЕРИАЛЫ**  
**X Республиканской студенческой**  
**научной конференции**  
**(Донецк, 17 апреля 2024 года)**

**Донецк**  
**2024**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»

Кафедра управления персоналом и экономики труда



**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:  
НОВЫЕ ЗАДАЧИ**

**МАТЕРИАЛЫ**  
X Республиканской студенческой  
научной конференции  
(Донецк, 17 апреля 2024 года)

Донецк  
2024

УДК 005.95(063)  
ББК С8233я431  
У67

**Редакционная коллегия :**

Стадник А. М. – канд. гос. упр., доц.;

Смирнов С. Н. - канд. техн. наук, доц.;

Казанцева Л.С. - канд. экон. наук, доц.;

Киселева А. А. - канд. экон. наук, доц.

У67 Управление персоналом : новые задачи : материалы X Республ. студ. науч. конф. (Донецк, 17 апреля 2024 года) / Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024. – 263 с.

В ходе конференции рассматривались и обсуждались проблемы поиска и привлечения соискателей на вакантные позиции, мотивации и стимулирования работников, формирования резерва руководителей из числа способных и перспективных сотрудников, создания позитивного психологического климата в коллективе, повышения производительности труда, развития лидерских качеств, совершенствования государственной системы управления человеческими ресурсами, социальной поддержки персонала, кадровой политики современной организации, использования услуг рекрутинговых агентств, усиления трудовой дисциплины на предприятии.

В работе конференции приняли участие обучающиеся образовательных программ бакалавриата и магистратуры образовательных учреждений высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики.

УДК 005.95(063)  
ББК С8233я431

© ФГБОУ ВО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ», 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Бондаренко В.А., Смирнов С.Н.</b>	
Принципы привлечения кандидатов в организацию.....	9
<b>Бондаренко В.А., Баранник Ю.Г.</b>	
Контроль методов преодоления экономического кризиса.....	12
<b>Гамджашвили Д.Ю., Фомина М.В.</b>	
Проблемы и перспективы трудоустройства в условиях цифровой трансформации рынка труда.....	14
<b>Генцер М.Ю., Киселева А.А.</b>	
Влияние социально-психологического климата на производительность и мотивацию сотрудников.....	17
<b>Гнутова Э.С., Смирнов С.Н.</b>	
Профориентация и адаптация персонала.....	21
<b>Гнутова Э.С., Смирнов С.Н.</b>	
Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса.....	25
<b>Голомах Е.Д., Киселева А.А.</b>	
Лидерство как форма управленческого воздействия.....	29
<b>Голомах Е.Д., Горун В.В.</b>	
Кадровая безопасность в системе управления персоналом.....	32
<b>Голомах Е.Д., Никольская А.С.</b>	
Влияние цифровизации на логистику в современном мире.....	35
<b>Голомах Е.Д., Казанцева Л.С.</b>	
Совершенствование управления социальным развитием персонала организации.....	37
<b>Данилова И.С., Сердюк О.Ю.</b>	
Внедрение геймификации в процесс мотивации труда персонала.....	43
<b>Должикова Д.А., Никольская А.С.</b>	
Роль государственной поддержки в антикризисном управлении организацией.....	48
<b>Должикова Д.А., Казанцева Л.С.</b>	
Совершенствование процесса поиска новых сотрудников за счет цифровых инструментов.....	51
<b>Должикова Д.А., Киселева А.А.</b>	
Использование проективного интервью для оценки персонала.....	55
<b>Должикова Д.А., Горун В.В.</b>	
Управление талантами.....	57
<b>Закутская Я.А., Смирнов С.Н.</b>	
Внешние источники привлечения кадров для работы в компании.....	60
<b>Карнаух А.А., Смирнов С.Н.</b>	
Формирование сплочённого трудового коллектива.....	64

<b>Комаричева А.В., Смирнов С.Н.</b>	
Последствия непрофессионального подбора персонала.....	68
<b>Кудлаш А.Д., Смирнов С.Н.</b>	
Оценка эффективности кадровых решений.....	72
<b>Кудлаш А.Д., Смирнов С.Н.</b>	
Нормативная база кадрового делопроизводства.....	76
<b>Кудлаш А.Д., Петенко А.В.</b>	
Развитие лидерского потенциала сотрудников как инструмент роста организации.....	80
<b>Легкоступ Е.В., Петенко А.В.</b>	
Японская система управления персоналом.....	83
<b>Легкоступ Е.В., Смирнов С.Н.</b>	
Защита персональных данных в кадровой службе.....	85
<b>Легкоступ Е.В., Смирнов С.Н.</b>	
Системный подход к разработке кадровых решений.....	88
<b>Легкоступ Е.В., Казанцева Л.С.</b>	
Принцип справедливости в управлении персоналом.....	90
<b>Лубинская В.А., Петенко А.В.</b>	
Использование полиграфов (детекторов лжи) и других технических средств при оценке кадров.....	94
<b>Лубинская В.А., Смирнов С.Н.</b>	
Документирование трудовых отношений.....	96
<b>Лубинская В.А., Смирнов С.Н.</b>	
Процесс разработки кадрового решения.....	99
<b>Максакова А.Р., Казанцева Л.С.</b>	
Совершенствование политики мотивации и стимулирования персонала	102
<b>Максакова А.Р., Киселева А.А.</b>	
Стимулирование персонала организаций.....	106
<b>Максакова А.Р., Никольская А.С.</b>	
Формирование системы антикризисного управления услугами промышленных предприятий.....	110
<b>Мартыненко Н.В., Киселева А.А.</b>	
Методы и технологии управления персоналом организации.....	113
<b>Мирошниченко Е.А., Киселева А.А.</b>	
Влияние психологического климата в организации на работу персонала	117
<b>Морозова В.В., Смирнов С.Н.</b>	
Система поддержки принятия кадровых решений.....	120
<b>Морозова В.В., Смирнов С.Н.</b>	
Принципы кадрового документооборота.....	126
<b>Морозова В.В., Смирнов С.Н.</b>	
Процесс разработки кадрового решения .....	130

<b>Морозова В.В., Петенко А.В.</b>	
Гибкие организационные структуры.....	132
<b>Москаленко М.И., Смирнов С.Н.</b>	
Кадровое планирование.....	134
<b>Назарова Е.В., Петенко А.В.</b>	
Условия труда и факторы их формирования.....	138
<b>Назарова Е.В., Смирнов С.Н.</b>	
Преимущества и недостатки привлечения кандидатов из внешних источников.....	141
<b>Недашковская А.С., Смирнов С.Н.</b>	
Использование математических методов при принятии кадровых решений.....	143
<b>Недашковская А.С., Смирнов С.Н.</b>	
Анализ документационного обеспечения в системе управления персоналом организации.....	147
<b>Недашковская А.С., Петенко А.В.</b>	
Принципы и критерии сегментирования рынка труда в ситуации кадрового дефицита.....	151
<b>Недашковская А.С., Смирнов С.Н.</b>	
Принятие кадрового решения в условиях риска.....	153
<b>Переходченко Д.А., Казанцева Л.С.</b>	
Совершенствование управления текучестью кадров.....	157
<b>Переходченко Д.А., Никольская А.С.</b>	
Технологические изменения как проблема управления в современных условиях глобализации.....	160
<b>Пинчук П.А., Киселева А.А.</b>	
Гендерное равенство на рабочем месте: преимущества для бизнеса и общества.....	164
<b>Подгурская К.В., Смирнов С.Н.</b>	
Этапы развития коллектива.....	166
<b>Подгурская К.В., Петенко А.В.</b>	
Право на охрану здоровья персонала и безопасный труд.....	169
<b>Подгурская К.В., Смирнов С.Н.</b>	
Поддержание трудовой дисциплины в организации.....	172
<b>Пономаренко К.А., Смирнов С.Н.</b>	
Защита персональных данных в кадровой службе.....	176
<b>Пономаренко К.А., Петенко А.В.</b>	
Роль лидера в разрешении конфликтов в коллективе.....	180
<b>Пономаренко К.А., Смирнов С.Н.</b>	
Профессиональные и личностные качества сотрудников, ответственных за принятие кадровых решений.....	182

<b>Пономаренко К.А., Смирнов С.Н.</b> Методы принятия кадровых решений.....	186
<b>Пономаренко К.А., Горун В.В.</b> Основные направления совершенствования государственной системы управления трудовыми ресурсами.....	190
<b>Романенко Д.М., Петенко А.В.</b> Влияние стратегий занятости на развитие общества.....	193
<b>Романенко Д.М., Смирнов С.Н.</b> Характерные особенности качественных технологий управления персоналом.....	196
<b>Соловьян Д.А., Смирнов С.Н.</b> Развитие персонала предприятия.....	198
<b>Сотникова В.А., Никольская А.С.</b> Проблемы и перспективы стратегического управления международными экономическими отношениями в условиях глобализации.....	201
<b>Сотникова В.А., Казанцева Л.С.</b> Особенности формирования кадровой политики в общественных организациях.....	205
<b>Сотникова В.А., Киселева А.А.</b> Современные методы и стратегии управления персоналом.....	210
<b>Сотникова В.А., Горун В.В.</b> Роль кадровых агентств в отборе персонала.....	213
<b>Стадник М.А., Киселева А.А.</b> Задачи кадровой политики современного предприятия.....	216
<b>Стадник М.А., Петенко А.В.</b> Социальные гарантии как инструмент государственной политики.....	219
<b>Стадник М.А., Смирнов С.Н.</b> Использование качественных кадровых технологий в мотивации.....	223
<b>Стадник М.А., Смирнов С.Н.</b> Роли и отношения в коллективе.....	227
<b>Тарасюк М.А., Казанцева Л.С.</b> Совершенствование управления производительностью труда работников предприятия.....	230
<b>Тарасюк М.А., Киселева А.А.</b> Управление трудовыми отношениями в организации.....	233
<b>Тарасюк М.А., Никольская А.С.</b> Интеграция маркетинга и логистики как стратегическое преимущество в современном предприятии.....	236

<b>Тарасюк М.А., Горун В.В.</b>	
Роль управления персоналом в формировании конкурентных преимуществ организации.....	241
<b>Шевчук Е.А., Петенко А.В.</b>	
Подходы к формированию лояльности персонала.....	244
<b>Шепелевич А.А., Петенко А.В.</b>	
Особенности социальной помощи.....	245
<b>Шепелевич А.А., Смирнов С.Н.</b>	
Управление персоналом в период организационных изменений.....	248
<b>Шепелевич А.А., Смирнов С.Н.</b>	
Интеллектуальный потенциал сотрудников организации.....	250
<b>Шипилова Д.Р., Юзык Л.А.</b>	
Стратегический маркетинг персонала предприятия .....	252
<b>Яцун Л.Д., Киселева А.А.</b>	
Значение совершенствования управления персоналом для современной организации.....	256
<b>Яцун Л.Д., Петенко А.В.</b>	
Обеспечение здоровых и безопасных условий труда.....	258
<b>Яцун Л.Д., Смирнов С.Н.</b>	
Профессиональные и личностные качества государственных служащих.	260

## ПРИНЦИПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ

**Бондаренко В.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Процесс привлечения кандидатов в компанию играет важнейшую роль в формировании эффективной команды и обеспечении устойчивого роста бизнеса.

Для того чтобы привлечь наиболее талантливых специалистов на рынке труда, необходимо придерживаться определенных принципов и стратегий. Одним из фундаментальных и критически важных аспектов является создание привлекательного имиджа работодателя. Компания должна представить себя как желанное место работы, предлагая выгодные условия труда, широкие возможности для развития профессиональных навыков и карьерного роста, а также обеспечивая комфортные условия для труда [1].

Однако, необходимо помнить, что успешное привлечение кандидатов требует не только создания привлекательного образа компании, но и активного поиска и привлечения потенциальных сотрудников.

Организация должна разработать эффективные каналы коммуникации с потенциальными кандидатами, проводить мероприятия по продвижению своего бренда как работодателя, а также постоянно анализировать рынок труда и конкуренцию.

Именно сочетание всех этих элементов позволит компании привлечь лучших специалистов, создать сильную команду и обеспечить стабильное развитие своего бизнеса в долгосрочной перспективе. Ключевым моментом является понимание того, что инвестиции в привлечение талантов — это инвестиции в будущее компании и ее успех.

Другим важным принципом является использование разнообразных каналов привлечения кандидатов. Это могут быть как традиционные методы, такие как размещение вакансий на специализированных порталах и сайтах, так и инновационные подходы, например, использование социальных сетей, проведение онлайн-

мероприятий, вербовка молодых специалистов. Здесь можно поучиться привлечению кандидатов на рабочее место у японцев. Японский стиль привлечения персонала заключается в том, что кадровые службы начинают подбор будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития предприятия. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители предприятий и фирм, воспитывая в них патриотизм в отношении того предприятия, которое намеревается предоставить в дальнейшем работу. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который помогает новичку адаптироваться на рабочем месте.

Третий ключевой принцип, который необходимо придерживаться в процессе управления кадровой политикой компании, заключается в тщательном и профессиональном подборе персонала. Это означает, что компания должна уделить особое внимание каждому этапу процесса отбора сотрудников [2].

В частности, она должна провести глубокий анализ кандидатов, включая тщательное собеседование, чтобы в полной мере оценить, насколько точно навыки и предыдущий опыт кандидата соответствуют требованиям, предъявляемым к данной вакансии. Это позволит обеспечить высокую степень соответствия сотрудника и его должности, что, в свою очередь, положительно сказывается на эффективности работы компании.

Следующий ключевой принцип касается создания уникального и приятного опыта взаимодействия с потенциальными кандидатами. Компания должна проявлять максимальное уважение к каждому претенденту, демонстрируя открытость и прозрачность в своих коммуникациях [3].

Это включает в себя предоставление точных и четких ответов на вопросы, а также оперативное предоставление обратной связи и поддержки как в ходе процесса отбора кандидатов, так и в период их адаптации и интеграции в коллектив. Такой подход помогает создать положительное впечатление о компании и повышает шансы на

привлечение наиболее квалифицированных и мотивированных кандидатов.

Наконец, еще один не менее важный принцип касается активной участия компании в профессиональных событиях и конференциях. Посещение таких мероприятий является прекрасным способом для компании не только обновить свои знания о последних тенденциях и инновациях в сфере рекрутинга, но и найти новые контакты и связи, которые могут привести к встрече с потенциальными кандидатами. Такие встречи могут стать началом долгосрочного и продуктивного сотрудничества, ведь кандидаты, которые проявляют интерес к работе в компании на таких мероприятиях, часто обладают высокой мотивацией и желанием вносить свой вклад в развитие организации.

Помимо всего прочего, необходимо уделять должное внимание регулярному анализу и оценке эффективности привлечения потенциальных кандидатов [4]. Компания обязана следить за важными показателями, такими как время, затрачиваемое на заполнение вакансий, качество новых сотрудников, расходы на привлечение каждого кандидата и другие, с целью оптимизации своих методов рекрутинга и достижения наилучших результатов в этой области.

Еще одним значимым аспектом является развитие корпоративной культуры внутри компании. Те работники, которые уже трудятся в организации, могут стать отличными посредниками при поиске новых специалистов, рекомендуя своих знакомых и друзей на открытые вакансии.

Поэтому важно создавать условия для улучшения уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников, чтобы они стали активными участниками процесса привлечения новых талантов в компанию. Ведь довольные сотрудники – это лучший рекламный инструмент и надежный источник рекрутинга.

В целом, привлечение лучших кандидатов в организацию требует комплексного и системного подхода, основанного на разработке эффективной стратегии привлечения персонала, создании привлекательного образа компании как работодателя, использовании разнообразных каналов привлечения и качественном подборе персонала. Соблюдение этих принципов поможет компании привлечь и

удержать талантливых специалистов, способствуя ее успешному развитию и росту.

#### *Список источников*

1. Мыслина, Ю. Д. Имидж работодателя на рынке труда: предпочтения потенциальных работников] / Ю. Д. Мыслина – 5-е изд. – Москва: Римус, 2019 – 212 с. - Текст: непосредственный.
2. Шлендер, П. Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие / П. Э. Шлендер. – Москва: Высшая школа, 2021. – 314 с. - Текст: непосредственный.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом/ Т. Ю. Базаров – 2-е изд. – Москва: ЮНИТИ, 2020 – 178 с. - Текст: непосредственный.
4. Кикшель, Е. Н. Основы управленческой деятельности / Е. Н. Кикшель – 2-е изд. – Москва: Высшая школа, 2018 – 237 с. - Текст: непосредственный.

## КОНТРОЛЬ МЕТОДОВ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

**Бондаренко В.А.**

**Баранник Ю.Г.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Методы преодоления кризисных ситуаций на предприятии играют важную роль в поддержании стабильности и эффективности бизнеса. Кризисные ситуации могут возникнуть по разным причинам, таким как экономические колебания, финансовые неудачи, внешние факторы или внутренние проблемы. Однако, несмотря на их причину, эти ситуации могут серьезно повлиять на деятельность предприятия, его репутацию и финансовое положение.

Один из методов преодоления кризисных ситуаций заключается в разработке и эффективной реализации плана кризисного управления. Этот план должен определить ключевые меры, которые необходимо предпринять для минимизации негативного влияния кризиса на

предприятие. Включение сотрудников со всех уровней организации в разработку этого плана позволяет обеспечить сбалансированный и обобщающий подход.

Еще одним эффективным методом является управление рисками. Предприятие должно определить потенциальные риски и разработать стратегии их управления. Это может включать в себя оценку рисков, их приоритизацию и разработку контрмер, а также регулярное обновление планов управления рисками [1, с. 100].

Контроль методов по преодолению кризисных ситуаций на предприятии – это важная задача, которой занимаются специалисты по кризисному менеджменту. В современном бизнесе, где неизбежны возникновение проблем и нештатных ситуаций, наличие компетентной команды, способной оперативно и эффективно реагировать на такие случаи, играет решающую роль для сохранения стабильности и успешного развития организации.

Контроль методов по преодолению кризисных ситуаций на предприятии включает в себя несколько основных этапов. Первоначально специалисты проводят анализ состояния предприятия и выявляют слабые места, которые могут стать источниками потенциальных кризисов.

Затем разрабатываются и внедряются необходимые стратегии и механизмы для нейтрализации угроз и минимизации негативного воздействия.

Контроль методов по преодолению кризисных ситуаций на предприятии – это сложная и ответственная задача, требующая профессионализма и компетентности. Эффективный кризисный менеджмент способствует не только предотвращению кризисов, но и созданию устойчивого и успешно функционирующего бизнеса. Систематическое и проактивное управление кризисами помогает предотвратить серьезные негативные последствия и обеспечивает долгосрочный успех деятельности предприятия.

#### *Список источников*

1. Фейлинг, Т. Б. Антикризисное управление. Учебное пособие / Т. Б. Фейлинг. – СПб.: РГГМУ, 2016. – 134 с. - Текст: непосредственный.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА

Гамджашвили Д.Ю.

**Фомина М.В.**, докт. экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Современным трендом мирового развития является цифровизация, что обуславливает объективность трансформации всех сфер жизнедеятельности общества. Серьезные изменения происходят и на рынке труда. По нашему мнению, во-первых, большое количество бизнесов и компаний прекратят свое существование, другие потеряют прибыльность, и на их месте сформируются качественно новые. Во-вторых, новые технологии радикально изменят производственные отношения, а, следовательно, и рынок труда. Так, на текущий момент численность населения в мире составляет примерно 7 млрд человек, из них около 3,5 млрд. - трудоспособное население старше 15 лет, а рабочими местами обеспечены только 1,2 млрд., что свидетельствует о наличии проблемы глобальной безработицы. Таким образом, для обеспечения выживаемости и устойчивого развития экономики на различных уровнях (регион, государство, предприятие, человек и т.д.) необходима выработка новых механизмов и подходов.

На начало 2024 года уровень безработицы в России составлял всего 5,2% или 4 млн. человек. На первый взгляд кажется, что цифры довольно низкие. Но это только официально охваченное население, вставшее на учет. Более показательными являются цифры самозанятости. По разным оценкам, от 15 до 22 млн. россиян находят себе оплачиваемое занятие вне государственного или «белого» коммерческого сектора. Это репетиторы, няни, арендодатели-рантье в крупных городах, собиратели грибов и ягод – огромный теневой сектор, главным образом в сфере услуг. Большое количество работоспособного населения проживает в дотационных регионах, где главными источниками доходов являются: пенсия, государственные социальные выплаты и пособия. Они не регистрируются на бирже труда, так как это просто бесполезно, а потому не попадают в официальную статистику. Получается, что если мы возьмем

максимальные оценки, то уже сейчас 26-30 млн. из 75 млн. трудоспособных жителей России находится вне легального рынка труда, т.е. в рамках «теневого рынка труда».

Главный экономический тренд нынешней эпохи — цифровая трансформация бизнеса. Долгое время под этим термином понимали исключительно перевод и хранение в цифровом формате традиционных форм данных, а также переход медиа с аналоговых носителей в онлайн. Теперь технологии интенсивно внедряются во все сферы бизнеса и классические индустрии, до этого не менявшиеся десятилетиями. В ближайшем будущем роботы и робототехника уничтожат в мире больше 75 млн. рабочих мест, хоть и создадут 133 млн новых.

В основе цифровой трансформации лежат несколько ключевых технологий: искусственный интеллект; роботизация промышленности и бизнес-процессов; многоканальный сбор больших данных, их анализ и применение на их основе инструментов поведенческой экономики с целью прогнозирования, формирования и удовлетворения спроса потребителей; создание новых коммуникаций между потребителями и производителями (мобильность и гаджетизация). По сути, такие термины, как «профессия», «стабильная занятость», «карьера» в классическом их понимании, постепенно исчезают. Причем от уровня образования и полученной квалификации не зависят будущие профессиональные достижения. Достаточно частыми являются примеры, когда, частный охранник, не имеющий базового образования, становится системным администратором или, когда профессиональные инвестиционные банкиры не могут заниматься своей непосредственной деятельностью, потому что в России уменьшилось количество инвестиционных банков.

Можно выделить следующие закономерности развития рынка труда в условиях цифровой трансформации: резкое сокращение количества низкоквалифицированных рабочих мест (в рамках сегмента «синих воротничков» количество рабочих мест сократилось примерно на 20%, потому им все труднее заработать свои деньги); повышение требований к качеству руководящих кадров (среди «белых воротничков» количество традиционных рабочих мест сократилось на 20%, но резко возросла потребность в качественно новых «управленцах»,

что потребовало получения второго высшего образования); формирование «креативного класса» (людей, создающих культурный, интеллектуальный и символический капитал - художники, дизайнеры, писатели, журналисты, ученые и преподаватели. Многие государства сейчас интенсивно наращивают свой «креативный класс», так как он является локомотивом для общего экономического роста.

Исходя из перечисленных тенденций перед каждым предприятием сформированы задачи: во-первых, посмотреть, каков средний уровень цифровизации в их индустрии, и понять, насколько они ему соответствуют. Приближаются ли они к лидерам или же серьезно отстают. Здесь всегда работает следующая схема. Ее можно использовать как совокупность индикаторов. Сначала у компании падают продажи. Руководству необходимо выяснить, упали продажи только у них или у конкурентов тоже? Затем падает прибыльность. Фирма пытается снижать издержки, однако это не помогает. Наступает финансовый коллапс. Уже первый индикатор - падение всего рынка - говорит, что с текущей бизнес-моделью что-то не так.

Во-вторых, компаниям необходимо обратить внимание на динамику производительности труда. Чаще всего она напрямую связана с цифровизацией. Автомобильная промышленность (а также все связанные с ней сопутствующие индустрии) - одна из двух отраслей, по которым цифровизация ударит сильнее всего. В автомобиле сотни деталей. Если говорить об электромобилях, то чтобы его собрать, нужно меньше времени и почти не требуется ручного труда. В нем не надо менять масло. Умрет большинство автомастерских, сервисных центров, автозаправок. Tesla почти полностью собирается роботами уже сейчас.

Вторая наиболее динамичная отрасль - строительство, в том числе дорог. Строительство долгое время было самой консервативной индустрией. Везде производительность труда росла, а в строительстве, наоборот, падала. Но сейчас ситуация изменяется. Две новые технологии, не так давно получившие широкое распространение, уже серьезно изменили способы ведения бизнеса в этой отрасли. Это префабрикация (и примыкающая к ней 3D-печать) и информационное моделирование здания. Префабрикация позволяет быстро собирать любые здания из готовых деталей, как конструктор. Детали можно делать как на заводе железобетонных изделий, так и печатать на 3D-

принтере. Цифровое моделирование позволяет найти ошибки архитекторов еще на стадии проекта, заметно сэкономить время, ресурсы и рабочую силу.

Проведенное исследование позволяет сделать выводы: во-первых, возрастает роль образования, так ключевым современным навыком является постоянное самообразование и получение новых компетенций, создание их гибкого набора; во-вторых, именно строительный бизнес и автоиндустрия способны максимально быстро адаптироваться к цифровым изменениям за счет имеющихся новых технологий; в-третьих, цифровизацию необходимо принять как неизбежный новый виток развития экономики, игнорирование этого процесса может полностью разрушить экономику.

#### *Список источников*

1. Кунцман, А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики. – Текст: непосредственный / А. А. Кунцман // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. - № 11 (93). – С. 1.
2. Евтянова, Д. В. Критерии создания цифровых платформ управления экономикой / Д. В. Евтянова. – Текст: непосредственный – Текст: непосредственный – Текст: непосредственный // Экономические системы. – 2017. - № 3 (38). – С. 54-57.

## **ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ**

**Генцер М.Ю.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современном мире успешность и конкурентоспособность компании во многом зависит от эффективности работы ее сотрудников. Одним из ключевых факторов, влияющих на производительность труда

и мотивацию персонала, является социально-психологический климат (СПК) в коллективе.

Создание комфортной рабочей атмосферы позволяет повысить уровень мотивации сотрудников. Каждый член группы влияет на СПК коллектива и наоборот, атмосфера в коллективе влияет на участников.

Целью данного исследования является анализ взаимосвязи социально-психологического климата в коллективе и трудовой мотивации его участников.

Современное понимание термина «социально-психологический климат» можно описать как результат общей деятельности сотрудников организации и организаций-партнеров в процессе их взаимного общения. Социально-психологический климат отражается в ряде групповых факторов, таких как коллективное мнение, личное благополучие, оценка условий работы и т.д. [1].

Социально-психологический климат оказывает прямое воздействие на трудовую деятельность коллектива. Для создания благоприятного климата необходимо учитывать основные принципы, использовать практические методы, а также активно вовлекать руководителя в этот процесс.

Отсутствие благоприятного социально-психологического климата может привести к негативным последствиям. Следовательно, каждая организация стремится создать здоровый социально-психологический микроклимат, рассмотрим его характеристики:

- доброжелательная атмосфера в коллективе, где преобладают общительность, взаимопомощь и уважение;
- принятие и поддержка слабых сторон каждого члена коллектива, а также помощь новичкам;
- уважение и признание честности, трудолюбия и бескорыстия в качестве ключевых ценностей;
- активность и энергичность членов коллектива, их готовность откликнуться на общие дела и достигать высоких результатов;
- чувство сопереживания и поддержки со стороны коллектива в случае успехов и неудач его членов;
- гармоничные отношения между различными группами внутри коллектива, основанные на понимании и сотрудничестве.

Социально-психологический климат коллектива может проявляться в двух аспектах: благоприятный и неблагоприятный [2].

Благоприятному климату характерны такие черты как: чувство безопасности и комфорта, взаимная поддержка, открытость коммуникации, возможность свободно мыслить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют высокая напряженность и конфликтность, боязнь ошибиться, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в организацию в целом.

Замотивированный и удовлетворенный сотрудник очень ответственно относится к своим должностным обязанностям, а также более лоялен к инновационным переменам. Поэтому основной задачей руководящего состава является создание благоприятной атмосферы в коллективе.

Факторы удовлетворенности коллектива можно разделить на пять основных групп. Чем выше оплата труда, благоприятнее психологический климат, тем больше коллектив удовлетворен своей работой. Взаимоотношения с руководством, вид деятельности и перспективы карьеры являются мотивированным толчком быть лучше, эффективнее и успешнее [1].

Также стоит отметить еще один аспект, касающийся атмосферы в коллективе - групповую совместимость. Это социально-психологический индикатор, демонстрирующий степень сплоченности коллектива и то, насколько гармонично взаимодействуют его члены в процессе совместной работы.

Групповая совместимость является ключевым фактором, влияющим на социально-психологическую обстановку в коллективе и, как следствие, на степень удовлетворенности сотрудников своей работой. Таким образом, групповая совместимость становится важным показателем, определяющим производительность работы всей команды, и мотивацию сотрудников.

Выделим методы, которые могут способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата внутри коллектива:

- создание комфортной атмосферы;
- проведение совместных мероприятий;
- разрешение конфликтов;
- проведение тренингов и семинаров;
- принятие обратной связи [3].

Все эти методы и инструменты помогают создать благоприятный социально-психологический климат в организации, где сотрудники будут чувствовать себя комфортно и замотивировано для достижения общих целей.

Таким образом, социально-психологический климат в организации играет важную роль в создании благоприятной рабочей атмосферы и повышении эффективности работы персонала, воздействует на трудовую настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а отрицательный - снижает трудовую мотивацию. Таким образом, оптимизация трудового коллектива должна рассматриваться как резерв роста производительности труда, причем комплексность мероприятий в данном направлении обеспечит комфортность условий и максимальную результативность трудовой деятельности. Поэтому создание и поддержание благоприятного климата в коллективе является важной задачей для руководителей и управленческого персонала.

#### *Список источников*

1. Бубчикова, Н. В. Социальная психология: учеб.-метод. пособие / Н. В. Бубчикова, И. В. Чикова. – М.: ФЛИНТА, 2020. – 213 с. – Текст: непосредственный.
2. Титова, Г. Н. Взаимосвязь социально-психологического климата и трудовой мотивации в коллективе / Г. Н. Титова, А. Н. Копылов. – Текст: непосредственный // Вестник науки. – 2024. – № 2(71). – С. 105–109.
3. Завизион, К. И. Социально-психологический климат в организации и производительность труда / К. И. Завизион. – Текст: непосредственный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 5. – С. 99-104.

## ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Гнутова Э.С.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Профориентация и адаптация персонала являются важными составляющими успешного развития любой организации. В современном бизнес-мире, где конкуренция растет со сверхъестественной скоростью, компании должны обеспечить своих сотрудников средствами и знаниями, необходимыми для реализации их потенциала и достижения высоких результатов. Компании все больше осознают необходимость эффективного формирования и развития квалифицированной рабочей силы.

Профориентация – это процесс, направленный на определение сильных и слабых сторон каждого сотрудника, их интересов и целей. Она позволяет эффективно направить каждого работника на соответствующую сферу деятельности, где он сможет проявить себя наилучшим образом. Четкая ориентация по профессиональной лестнице, учитывая индивидуальные потребности и возможности сотрудника, помогает создать условия для стимулирования его личного и профессионального роста.

Профориентация и адаптация персонала – это важные процессы, направленные на то, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно на рабочем месте и были максимально продуктивными. Профориентация включает в себя определение профессиональных целей и интересов сотрудника, помощь в выборе карьерного пути и развитие необходимых навыков.

Адаптация персонала, в свою очередь, включает в себя интеграцию новых сотрудников в коллектив, ознакомление их с корпоративной культурой, ценностями, миссией компании и процессами работы, а также обеспечение необходимой поддержки и ресурсов для успешного выполнения рабочих задач.

Важно понимать, что каждый новичок в компании – это потенциальный актив, который при условии правильного подхода может значительно улучшить результаты работы всего коллектива. В

этом помогают специальные обучающие программы, встречи с ключевыми сотрудниками, менторинг и другие инструменты.

Профориентация и адаптация персонала также направлены на укрепление командного духа и роста эффективности работы коллектива. Команды, где каждый сотрудник осознает свою профессиональную природу и место в коллективе, более успешны в достижении поставленных целей. Правильно адаптированный и ориентированный сотрудник – это уверенность в качестве исполнения задач и обеспечение высоких результатов, что является фундаментом для устойчивого развития компании.

Эти процессы играют ключевую роль в формировании эффективной команды, способной достигать поставленные перед ней цели. Правильная профориентация и адаптация персонала позволяют улучшить уровень удовлетворенности сотрудников работой, снизить текучесть кадров, повысить производительность и качество работы. Таким образом, вложение времени и ресурсов в профориентацию и адаптацию персонала обязательно окупится благодаря улучшению бизнес-результатов компании.

Профориентация играет решающую роль в определении и развитии профессиональных интересов и навыков сотрудников. Она позволяет сбалансировать потребности и возможности организации и ее персонала, найти наилучший вариант «сопоставления» специалистов и конкретных задач, стимулирует сотрудников к саморазвитию и повышению своей профессиональной компетентности. Надо отметить, что отсутствие профориентации и направления в профессиональной деятельности часто ведет к неудовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, может сказаться на качестве и результативности труда.

Параллельно с профориентацией, адаптация персонала – это процесс вхождения новых сотрудников в организацию и успешного приспособления их к новой среде работы. Она позволяет сократить временные и финансовые затраты на обучение новых кадров, ускоряет процесс достижения служебной зрелости, способствует взаимодействию между новыми и старыми сотрудниками. Также адаптация способствует формированию командного духа, устремленности к достижению общих целей и культуры предприятия, что является основой продуктивной работы коллектива.

Оптимальный подход к профориентации и адаптации персонала включает в себя систематический анализ и оценку потребностей и целей организации, подготовку и проведение специализированных программ профориентации и адаптации, проведение периодических обзоров и корректировку данных программ в соответствии с потребностями организации и изменениями внешней среды.

Руководители и HR-специалисты часто играют важную роль в организации профориентации и адаптации персонала. Они должны иметь не только глубокие знания собственной организации, но и аналитические навыки, способность понять потребности персонала и грамотно координировать взаимодействие между сотрудниками различных уровней и департаментов.

Главной целью профориентации является помощь работникам в определении их профессиональных предпочтений, а также в развитии профессиональных навыков и компетенций, необходимых для успешной карьеры. Результаты, достигнутые в процессе профориентации, способствуют повышению уровня профессиональной самоопределенности и уверенности сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии – это процесс, направленный на успешное включение новых сотрудников в рабочую среду и организационную культуру. Он является ключевым элементом для развития эффективной команды и достижения поставленных целей. Важной составляющей адаптации является, организация обучения и тренингов, создание благоприятного рабочего климата и эффективной коммуникации.

Для успешной реализации профориентации и адаптации персонала на предприятии необходимо разработать систему комплексных мероприятий. Первоначально, большое значение имеет правильный подбор кандидатов на вакантные позиции, основываясь как на их профессиональных навыках, так и на их личностных качествах. После того, как новый сотрудник принят на работу, важно провести его детальное знакомство с предприятием, его историей, структурой и бизнес-процессами. Также важным шагом является обучение новичка, чтобы он смог успешно освоить все требования своей должности.

Необходимо уделять особое внимание индивидуальному подходу к сотрудникам в процессе их профориентации и адаптации.

Установление четких целей и задач, регулярные оценки и обратная связь помогут персоналу осознать и развить свои профессиональные навыки. Также стоит создать дружественную и поддерживающую атмосферу, которая способствует лучшей интеграции новых сотрудников и повышению их эффективности.

Профориентация и адаптация персонала помогают создать положительный климат в организации, где каждый работник чувствует себя ценным и важным звеном в общей системе. Это позволяет сотрудникам реализовывать свой потенциал, повышать профессиональную компетентность и достигать успеха как в личной жизни, так и в карьере.

Вместе с тем, необходимо понимать, что профориентация и адаптация персонала – это процессы, требующие постоянного внимания и развития со стороны руководства компании. Только при поддержке высшего руководства и осознанном подходе к процессам ориентации и адаптации персонала можно добиться максимальной эффективности и успешного развития как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом.

Таким образом, надлежащая профориентация и адаптация персонала являются фундаментальными мерами, которые помогают организациям быстро и эффективно реагировать на переменные условия рынка и предлагать наиболее конкурентоспособные услуги и товары.

В заключение, профориентация и адаптация персонала на предприятии являются важными компонентами успешного развития организации. Четко структурированный и индивидуально настроенный процесс позволит сотрудникам реализовать свой потенциал, а предприятию – достичь поставленных целей.

#### *Список источников*

1. Аверьянова, О. В. Психологические особенности профориентации и выбора карьеры / О. В. Аверьянова. - Текст: непосредственный. // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. - 2011. - № 1. - С. 36-45.

2. Гутаревич, И. В. Мотивация и подбор персонала: психологический аспект / И. В. Гутаревич. - М.: Издательство Московского университета, 2012. - 302 с. - Текст: непосредственный.

3. Железов, Д.В. Теория и практика профориентации / Д. В. Железов. - СПб.: Питер, 2009. - 432 с. - Текст: непосредственный.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**Гнутова Э.С.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Управление персоналом является одной из ключевых задач на предприятиях малого бизнеса. Оно играет важную роль в формировании и развитии команды, оптимизации рабочих процессов и достижении поставленных целей. В современных условиях сильная и слаженная команда персонала становится основой конкурентоспособности и успеха предприятия.

Одним из важных аспектов управления персоналом на предприятиях малого бизнеса является набор и отбор сотрудников. Решение, кого нанять, является критическим шагом, который может сильно повлиять на работу предприятия. Оптимальный подход заключается в тщательном определении требуемых навыков и качеств для каждой вакансии, а также в проведении качественного отбора кандидатов. Сотрудники, которые имеют не только необходимые навыки, но и подходят по корпоративной культуре компании, мотивированы и готовы внести инициативу, обычно оказывают значительное положительное влияние на работу предприятия.

После успешного набора персонала, управление их эффективностью и мотивацией становится значимой задачей. Создание подходящей рабочей атмосферы, которая способствует коммуникации и сотрудничеству между коллегами, поможет повысить производительность и снизить конфликты на рабочем месте. Кроме того, регулярные оценки работы и обратная связь между руководителем

и сотрудниками помогут развивать их потенциал и давать им четкое представление о том, как они вписываются в команду и достигают целей предприятия. Система поощрения и вознаграждения также может стать мощным инструментом управления персоналом и мотивации сотрудников на предприятии малого бизнеса.

Управление конфликтами и разрешение проблем также являются важными аспектами управления персоналом на предприятиях малого бизнеса. Когда люди работают вместе, конфликты взаимодействия иногда становятся неизбежными. Умение эффективно и своевременно реагировать на конфликты и находить решения помогает сохранить хороший рабочий климат и продуктивность команды. Быстрое и профессиональное разрешение проблем не только снижает негативные последствия конфликтов, но и способствует созданию культуры управления, основанной на доверии и уважении.

Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса включает в себя ряд ключевых аспектов, которые помогут эффективно управлять командой сотрудников и обеспечить успех бизнеса. Ниже приведены принципы управления персоналом, которые особенно важны для малых предприятий:

1. Правильный подбор персонала. Очень важно подбирать сотрудников, которые соответствуют нуждам и ценностям бизнеса. Каждый сотрудник должен быть профессионально подготовлен и иметь желание расти вместе с компанией.

2. Мотивация и стимулирование сотрудников. Важно создавать благоприятную атмосферу в коллективе, поощрять и мотивировать сотрудников на достижение результатов. Это можно делать через финансовые стимулы, корпоративные мероприятия, возможности для профессионального роста и развития.

3. Обучение и развитие сотрудников. Предприятие должно инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников, чтобы они могли повысить свою профессиональную компетенцию и внести больший вклад в развитие бизнеса.

4. Установление четких целей и задач. Руководитель должен определить четкие цели и задачи для каждого сотрудника, чтобы они знали, к чему стремиться и какие результаты от них ожидаются.

5. Эффективная коммуникация. Введение эффективной системы коммуникации между сотрудниками и руководством позволяет избежать недопониманий и конфликтов, а также улучшить работу команды в целом.

6. Набор и подбор персонала: необходимо разработать процессы набора и подбора персонала, включая объявление вакансии, проведение интервью, проверку референсов и оценку кандидатов. Критерии отбора должны быть соответствующими требованиям компании и должности.

7. Постановка целей и задач: каждому сотруднику необходимо ясно озвучить его задачи, обязанности и цели работы. Это помогает сотрудникам лучше понять свою роль и мотивирует их достигать результатов.

8. Оценка эффективности работы: регулярное оценивание работы сотрудников позволяет идентифицировать их сильные и слабые стороны, выявлять потенциал и планировать дальнейшее развитие. Оценка эффективности также помогает принимать решения о повышении или об увольнении сотрудника.

9. Создание благоприятной рабочей атмосферы: важно создавать благоприятную рабочую атмосферу, где сотрудники чувствуют себя комфортно и могут свободно выражать свои идеи, мнения и предложения. Такая атмосфера способствует сотрудничеству и совместной работе над достижением общей цели.

10. Разрешение конфликтов: возникновение конфликтов в коллективе неизбежно, и важно научиться эффективно их разрешать. Здесь важно вмешаться вовремя, выслушать обе стороны, поискать компромиссное решение и установить мир в коллективе.

11. Социальные блага: предоставление социальных благ, таких как медицинская страховка, отпуск, гибкий график работы или другие льготы, также могут усиливать привязанность сотрудников к компании и повышать их мотивацию.

12. Командообразование: формирование слаженных работающих команд помогает достичь коллективных результатов и эффективности работы. Руководители должны способствовать развитию командного духа и умению работать в команде.

13. Формирование корпоративной культуры: формирование и поддержание корпоративной культуры помогает создать общие

ценности, нормы и правила в коллективе. Корпоративная культура определяет стиль работы и отношение к работе.

Эти принципы помогут руководителям малого бизнеса эффективно управлять персоналом и обеспечить успех и процветание своего предприятия. Эффективное управление персоналом включает в себя организацию системы мотивации для сотрудников. Вознаграждение за труд и достижения, наличие перспектив роста и развития – все это стимулирует сотрудников работать на результат и оставаться лояльными компании. Кроме того, важно уделять внимание и развитию профессиональных навыков сотрудников, предоставляя им возможности для повышения квалификации и обучения.

Эффективное управление персоналом также включает в себя организацию работы в компании. Необходимо определить четкие роли и обязанности сотрудников, а также разработать эффективные рабочие процессы. Автоматизация и использование современных технологий и программ позволят сократить временные затраты на выполнение задач и повысить продуктивность работы.

Кроме того, управление персоналом включает в себя развитие команды и поддержку коллективного духа. Командные мероприятия, тренинги, совместные проекты – все это способствует укреплению взаимодействия между сотрудниками, повышению коммуникации и эффективности работы в команде. Активное вовлечение персонала в жизнь предприятия создает атмосферу сотрудничества и содействует достижению общих целей.

Осуществлять эффективное управление персоналом на предприятиях малого бизнеса требует постоянной работы над собой и улучшением навыков. Чувство ответственности и желание развиваться поможет писать новые истории успеха и достижений в сфере управления персоналом. Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса может быть сложным заданием, но соблюдение этих основных аспектов поможет создать эффективную и успешную команду. Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса предполагает ряд ключевых моментов. Прежде всего, важно правильно подбирать квалифицированных сотрудников, которые соответствуют требованиям и потребностям компании. Нанимая персонал, необходимо учесть особенности бизнеса и предпочтения кандидатов,

чтобы обеспечить сверхэффективность работы коллектива. В конечном счете, эффективное управление персоналом на предприятиях малого бизнеса требует постоянного самоанализа и постоянного стремления к развитию. Смена организационной культуры и реализация новых методов управления могут создавать благоприятные условия для роста бизнеса и процветания команды. Профессиональный подход к управлению персоналом в сочетании с пониманием потребностей своих сотрудников помогает создать положительную и успешную рабочую среду на предприятии малого бизнеса.

#### *Список источников*

1. Герасимов, Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации / Б. Н. Герасимов. – Текст: непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.

2. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина. – Текст: непосредственный // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

3. Лазутина, А. Л. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления/ А. Л. Лазутина, Т. Е. Лебедева. – Текст: непосредственный // Актуальные вопросы современной экономики. - 2019. - № 5. - С. 177-180.

## **ЛИДЕРСТВО КАК ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

**Голомах Е.Д.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Лидерство – это уникальное искусство, которое проявляется в социальных взаимоотношениях. В конце XX века оно стало неотъемлемой частью передовых социально-экономических организаций, а в XXI веке оно будет все более востребованным и массовым явлением. Лидерство больше не сводится только к

управленческими функциями, оно также служит инструментом для удовлетворения социальных потребностей, связанных с организацией коммуникации в рабочей среде.

Лидерство не только подразумевает управленческий статус или социальную позицию, связанную с принятием решений и занимаемым руководящим положением. Это определение лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, который рассматривает общество как сложную иерархически организованную систему социальных позиций и ролей. В этой системе есть позиции, связанные с управленческими функциями (ролями), и человек, занимающий эти позиции, становится лидером. Другими словами, лидерство – это общественная позиция, которая характеризуется способностью ее обладателя направлять и организовывать коллективное поведение определенных или всех членов группы.

Лидерство как тип управленческого взаимодействия между лидерами и последователями, основанный на наиболее эффективном в данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общей цели.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой деятельности выделяют пять основных форм власти. Власть, опирающаяся на принуждение; власть, базирующаяся на вознаграждении; экспертная; эталонная (власть примера; законная (традиционная) власть. Мы рассмотрим лишь некоторые из них, а именно примера, эксперта, и власть, основанная на убеждении – как основные виды власти лидерства как формы управленческого воздействия.

Власть примера, также известная как референтная власть, основывается на харизме и личных качествах или стиле поведения человека. Харизма – термин, использующийся для описания притягательных черт характера некоторых людей [1]. Благодаря особым личностным качествам этого человека (харизме), другие люди подвержены его влиянию. Они испытывают восхищение и желание подражать человеку с харизмой, считая его идеалом, кумиром и непререкаемым авторитетом.

Экспертная власть осуществляется путем влияния на поведение подчиненных с использованием специализированных знаний, высокого

уровня образования, опыта, талантов и лидерских навыков. Она не зависит от должности и определяется компетентностью и экспертизой руководителя, а иногда и исполнителя. Когда руководитель принимает мнение подчиненного, которого считает экспертом в своей области, он экономит время и создает благоприятную рабочую атмосферу.

Власть, основанная на убеждении, представляет собой влияние через активное распространение собственной точки зрения. Она может быть основана на примере, харизме или власти эксперта. Однако исполнитель осознает свои действия и причины их осуществления. Власть строится на признании руководителем зависимости от исполнителя и его компетентности, а также на делегировании ему определенной доли власти. Таким образом, руководитель усиливает свою власть, передавая ее подчиненному.

Для эффективного взаимодействия с сотрудниками необходимо применять различные методы убеждения, которые помогают достичь необходимого результата. Важным навыком каждого руководителя является умение убеждать. Существует несколько форм убеждения, например, диалог, который способствует созданию доверия и вызыванию сомнений в аргументах собеседника, а также представление собственной точки зрения; убеждение вышестоящего руководства, требующее краткого изложения аргументов; и разъяснение, которое предоставляет необходимую информацию сотрудникам.

Эффект от применения методов убеждения обычно является временным и не исключает возможности использования других методов воздействия. Однако основным преимуществом убеждения является отсутствие необходимости контролировать работу человека, на которого оказывается влияние. Когда сотрудник уверен в правильности поставленной задачи, он стремится выполнить ее полностью, превышая минимальные требования и считая себя соавтором поставленной цели. Процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, иметь атмосферу доверия и благожелательности. Убеждающий должен глубоко верить в собственную правоту, разбираться в вопросе, тогда его аргумент прозвучит ясно, четко и логично [1].

В сфере теории менеджмента организаций, руководящая власть выполняет несколько функций. В первую очередь, она определяет область ответственности перед руководством высшего уровня, и

используя свою формальную роль, может принимать принудительные меры. Во-вторых, она обеспечивает наличие профессиональной экспертизы у лиц, принимающих решения, путем привлечения необходимых и авторитетных экспертов в структуру организации. И, наконец, руководящая власть координирует усилия всех членов организации для достижения общей цели.

Для того чтобы быть эффективным лидером с сильным влиянием, руководитель должен развивать и использовать свою власть. Всякая человеческая деятельность, в той или иной мере, связана с проявлением властных отношений. Однако в экономической теории чаще употребляют термины, такие как отношения, права, полномочия, влияние или умение оказывать силовое воздействие на объекты деятельности - будь то люди или предметы.

Выражаемая лидерством форма управленческой власти означает переход к горизонтали властных отношений, что соответствует синергетическому сотрудничеству в отношениях менеджмента.

#### *Список источников*

1. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата / Л. И. Дорофеева. – Москва-Берлин : Директмедиа Паблишинг, 2020. – 424 с. – Текст: непосредственный.

## **КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Голомах Е.Д.**

**Горун В.В.**

**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»**

Кадровая безопасность представляет собой систему мер и действий, направленную на обеспечение защиты информации, объектов и интересов организации от угроз, связанных с деятельностью персонала. Эта концепция включает в себя множество аспектов и

анализирует различные аспекты безопасности, связанные с персоналом организации.

Она является основополагающим аспектом системы управления персоналом в организации. Относится к комплексу мер, направленных на противодействие угрозам, связанным с действиями или намерениями сотрудников, которые могут нанести вред безопасности и стабильности организации. Включает в себя такие элементы, как идентификация, проверка и работа с персоналом, осуществление контроля и наблюдения за деятельностью сотрудников, а также организацию процесса обучения и осознания значимости безопасности на рабочем месте.

Кадровая безопасность имеет важное значение для устойчивого развития организации и ее конкурентоспособности на рынке. Она помогает защитить организацию от несанкционированного доступа, утечки данных, мошенничества и других видов угроз со стороны сотрудников и внешних лиц. Организации, которые осознают важность кадровой безопасности, инвестируют в управление персоналом, проверки, обучение и разработку политик и процедур, которые гарантируют

Существует пять основных групп риска в организации. Первая группа риска включает в себя членов религиозных новообразований. Вторая группа риска – это люди, страдающие от алкогольной зависимости. Третья группа риска характеризуется наркотической зависимостью. Четвертую группу риска представляют люди, увлекающиеся азартными играми и пятую группу риска составляют участники финансовых схем.

Для предотвращения негативного влияния всех групп риска на организацию, рекомендуются следующие первостепенные меры: необходимо применять методику контроля на начальном этапе: проверять представленную информацию в анкете, проводить результативные собеседования для обнаружения признаков девиантного поведения. Также, особое внимание должно быть уделено контролю во время испытательного срока сотрудника. Не менее важно проводить беседы с коллегами для выявления признаков зависимостей и рисков.

Управление кадровой безопасностью – это последовательность определенных действий, осуществление которых способствует формированию необходимого управленческого воздействия.

Важнейшей задачей в стратегии развития и совершенствования кадровой политики является обеспечение лояльности сотрудника. Кадровая и социальная политика предприятия, система мотивации и материального стимулирования создает благоприятную среду для трудовой деятельности персонала. Внедрение и совершенствование стратегии управления персоналом способствует повышению уровня кадровой безопасности предприятия. Именно удовлетворение основных нефинансовых потребностей сотрудника определяет уровень удовлетворенности работодателем и работой в целом.

Поэтапная реализация кадровой безопасности предполагает различные этапы от трудоустройства до увольнения.

Эффективная кадровая безопасность дает организации ряд преимуществ. Во-первых, она позволяет конкурировать силами на рынке труда, привлекая лучших профессионалов и обеспечивая высокую производительность. Во-вторых, она помогает минимизировать риски и расходы, связанные с компенсацией ущерба, хищениями и другими преступлениями. В-третьих, она способствует созданию дружелюбной и продуктивной рабочей среды, что повышает удовлетворенность и лояльность сотрудников. Кроме того, обеспечение кадровой безопасности помогает предупредить потери и извлечь максимальную прибыль из деятельности организации.

Чтобы обеспечить кадровую безопасность, необходимо применять различные меры. Начать следует с выявления существующих и потенциальных проблем, используя инструменты, такие как опросы, интервью, беседы и анализ нарушений. После этого можно сформировать перечень актуальных проблем и разработать меры, соответствующие конкретной ситуации. Например, если в компании проблемы с профессионализмом сотрудников, можно сосредоточиться на процессе найма и подборе персонала.

Примеры мер безопасности, которые можно применить в процессе трудоустройства, включают психодиагностическое и психофизиологическое исследование соискателей, составление информационно-аналитической справки о трудящемся и другие. При

работе с уже принятым персоналом можно применить меры, такие как социально-психологическое обследование, проверка лояльности и климата в организации, психофизиологическое исследование, проведение служебных расследований с использованием полиграфа и другие. Важно также уделять внимание кадровой безопасности при увольнении сотрудников, включая меры по выявлению желания сотрудников уйти с работы, созданию лояльной атмосферы для предотвращения увольнений и другие подходы.

Поэтапное воплощение мер кадровой безопасности обеспечит эффективность деятельности организации и поможет предотвратить возможные убытки.

Таким образом, обеспечение кадровой безопасности должно являться приоритетной задачей служб управления персоналом при реализации функций управления персоналом.

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ЛОГИСТИКУ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

**Голомах Е.Д.**

**Никольская А.С.**

**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»**

Цифровизация является одним из ключевых трендов, который меняет логистическую отрасль. Внедрение и активное использование современных интернет-технологий в маркетинге позволяет оперативно изучать поведение потребителей, контролировать рыночную конъюнктуру, а также обеспечивать эффективное управление логистическими цепями поставок, улучшать уровень обслуживания клиентов, оценивать производительность персонала и системы в целом, контролировать качество импортируемых товаров, эффективно планировать сбыт продукции и прогнозировать спрос.

Одной из причин такой гонки за инновациями является конкуренция. Потребители выбирают поставщиков, ориентируясь на качество товаров и скорость их поставки. Поэтому компании, шагающие

в ногу с инновациями, остаются конкурентоспособными. Для успешной работы необходимо реагировать на новые технологии и внедрять их в свою деятельность, чтобы оптимизировать логистические процессы и развивать логистическую систему компании.

Инновации в сфере логистики представляют собой ключевой фактор для успешного функционирования современных логистических систем. В частности, важным аспектом является внедрение инноваций, связанных с информационными технологиями, такими как искусственный интеллект. Цифровизация оказывает значительное влияние на управление логистическими компаниями, изменяя способы управления бизнесом и открывая новые возможности для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Внедрение цифровых технологий позволяет повысить качество обслуживания клиентов, ускорить бизнес-процессы, повысить уровень управления рисками, а также улучшить конкурентоспособность компании. Таким образом, цифровизация играет ключевую роль в повышении эффективности и конкурентоспособности логистических компаний, внедряющих цифровые стратегии. Среди основных угроз могут быть выделены следующие аспекты:

1. Кибербезопасность: использование цифровых технологий подвергает компании риску кибератак, кражи данных и другим видам онлайн-преступности. Это может привести к публичной утечке конфиденциальной информации, утрате доверия со стороны клиентов и финансовым потерям.

2. Недостаточная подготовка персонала: эффективная реализация новых технологий требует обучения сотрудников и изменения корпоративной культуры. Неспособность правильно подготовить персонал может привести к снижению производительности и уровня обслуживания клиентов.

3. Несовместимость технологий: различные системы и технологии могут оказаться несовместимыми, что создаст проблемы при обмене данными и затруднит обработку информации.

4. Отсутствие стандартов: отсутствие общепринятых стандартов и регулирований в области цифровых технологий в логистике может усложнить обработку информации и взаимодействие с другими компаниями.

5. Изменение требований рынка: рыночные условия и потребности клиентов могут быстро меняться, что требует постоянной адаптации компаний к новым технологиям. Это может повлечь за собой необходимость постоянного обновления и модернизации систем, что будет затратным и трудоемким процессом.

Однако полная зависимость от цифровых технологий может повлечь за собой нарушение бизнес-процессов и снижение эффективности при возникновении сбоев в системе или отказе оборудования.

Лидерами в отрасли становятся компании, инвестирующие в цифровые технологии. Это требует освоения новых каналов и методов доставки, автоматизации процессов, внедрения блокчейн и роботизации.

Цифровизация – главный тренд в логистике, приносящий конкурентные преимущества успешным компаниям.

В целом, цифровизация оказывает значительное влияние на логистику в современном мире, увеличивая эффективность и прозрачность процессов, ускоряя передачу информации и оптимизируя управление цепями поставок.

Использование цифровых технологий позволяет сократить издержки, улучшить сервисы и увеличить конкурентоспособность компаний в условиях глобальной конкуренции.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Голомах Е.Д.**

**Казанцева Л.С.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Повышение качества работы коллектива, улучшение взаимоотношений между сотрудниками является одним из основных условий достижения общих целей и задач организации.

Развитый и социально адаптированный персонал способствует укреплению корпоративной культуры, увеличению производительности труда и повышению уровня удовлетворенности сотрудников. Ключевую роль в формировании успешного и эффективного коллектива в организации играет социальное развитие персонала.

Проблемам обеспечения социального развития персонала организации посвящено немало трудов современных зарубежных и отечественных исследователей. Однако, учитывая сложность и многогранность данного процесса, а также то, что он требует организации должного управления, данная тема не теряет своей актуальности и требует дальнейшей, более детальной проработки.

Обобщение теоретических подходов к определению понятия «социальное развитие персонала» позволило установить, что обычно под ним понимают либо процесс, либо комплекс мероприятий.

В первом случае уделяют внимание конечному результату процесса социального развития персонала - созданию условий для развития социальных навыков, коммуникации и эмоционального интеллекта у сотрудников, за счет чего обеспечивается улучшение рабочего климата, повышение уровня мотивации сотрудников и улучшение качества работы в целом.

В качестве комплекса мероприятий, в социальное развитие персонала включают: обучение профессиональным качествам и навыкам, переподготовку сотрудников и повышение технической и управленческой квалификации работников, управление карьерой сотрудников в организации [2].

Основные векторы социального развития персонала представлены на рис. 1.

Среди ключевых аспектов социального развития персонала выделяют: создание благоприятной среды для общения и взаимодействия с коллегами и развитие эмоционального интеллекта сотрудников.

Изучение опыта организации процесса социального развития персонала, позволило определить ряд проблем, которые могут возникнуть в организации и мешать ее эффективной деятельности.



Рис. 1. Векторы социального развития персонала организации

Основные из них представлены в табл. 1, из содержания которой понятно, что проблемы в социальном развитии персонала могут серьезно повлиять на работу коллектива и на результаты деятельности организации в целом. Учитывая это, руководству организации важно выявлять и решать такие проблемы вовремя, обеспечивая сотрудникам необходимые навыки и знания для успешного взаимодействия и сотрудничества.

Учитывая вышесказанное можно заключить, что управление социальным развитием персонала тесно связано с управлением персоналом и ориентировано не только на внешнее воздействие, но и на внутреннее развитие качеств сотрудников.

Проблемы, сдерживающие эффективную организацию  
социального развития персонала организации и их последствия

Сущность проблемы	Последствия
Недостаточное внимание руководства к развитию социальных навыков и навыков коммуникации сотрудников	Конфликты на рабочем месте; недостаточная эффективность взаимодействия между сотрудниками, общее недовольство коллектива
Отсутствие мотивации у сотрудников для обучения и развития своих социальных навыков	Стагнация в развитии коллектива и организации в целом
Недостаточное внимание к обучению разрешению и управлению стрессом	Если сотрудники не обучены правильно работать в таких условиях и взаимодействовать друг с другом в конфликтных ситуациях, это может повлиять на их профессиональную деятельность и отношения в коллективе. Ведь работа в современном мире часто связана с высоким уровнем стресса и конфликтов
Отсутствие системы обратной связи и поддержки со стороны руководства	Если сотрудники не получают обратной связи о своем поведении и навыках взаимодействия с коллегами, им может быть сложно понять, что им нужно изменить или улучшить. Кроме того, отсутствие поддержки со стороны руководства может привести к недостаточной мотивации сотрудников для развития своих социальных навыков.

Управление социальным развитием персонала осуществляют с применением трех основных групп методов: социологических, социально-психологических и социально-экономических. Социологические (социальные) методы - помогают понять место и роль каждого сотрудника в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им необходимую поддержку для повышения эффективности работы и предотвращения конфликтов.

Социально-психологические методы - направлены на решение личных проблем сотрудников. Социально-экономические методы предполагают материальное стимулирование коллектива и отдельных сотрудников (например, премирование за достигнутые результаты организацией). Успешное социальное развитие персонала невозможно обеспечить без поддержки руководства и управленческой команды. А это требует дополнительных финансовых и временных вложений в развитие социальных навыков и компетенций персонала, а также изменений в рабочей среде, связанных с созданием условий для комфортного взаимодействия сотрудников. Кроме того, развитыми социальными навыками должны обладать сами руководители, чтобы служить примером для остальных сотрудников организации.

Результаты проведенного исследования позволили согласиться с тем, что социальное развитие персонала является относительно самостоятельным элементом системы управления человеческими ресурсами, включающим в себя [1]:

- формирование и рациональное использование человеческого капитала;
- развитие человеческого потенциала;
- создание и поддержание социально-психологических и организационных условий функционирования сотрудников в организации;
- создание и поддержание эффективной компенсационной системы.

С целью совершенствования социального развития персонала организации ее руководству рекомендуется:

- регулярное проведение тренингов по коммуникации и работе в коллективе для улучшения навыков взаимодействия с сотрудниками и клиентами;

- создание условий для развития лидерских качеств у сотрудников, путем проведения мастер-классов и семинаров по лидерству;

- поддержка и поощрение инициативы и саморазвития сотрудников, путем предоставления им возможностей обучаться и расти профессионально.

С целью создания благоприятной среды для общения и взаимодействия с коллегами руководству организаций рекомендуется стимулировать развитие навыков коммуникации, умения слушать и понимать позицию других, а также умение выражать свои мысли и идеи в понятной форме. Это обусловлено тем, что регулярные командные мероприятия, тренинги и семинары по коммуникации могут помочь создать дружественную и доверительную атмосферу среди сотрудников, что в свою очередь будет способствовать улучшению рабочих отношений и повышению эффективности работы.

Особое внимание следует уделять развитию эмоционального интеллекта персонала. Это обуславливается тем, что эмоционально развитый сотрудник способен лучше понимать свои собственные эмоции и эмоции окружающих, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях и находить конструктивные решения проблем. Развитие эмоционального интеллекта помогает сотрудникам лучше адаптироваться к изменениям, улучшает качество взаимоотношений и способствует созданию гармоничного рабочего коллектива.

Совершенствованию управления социальным развитием персонала будет способствовать проведение периодического анализа его результатов. В качестве основных показателей, характеризующих эффективность управления социальным развитием персонала организации, рекомендуется использовать:

- снижение текучести кадров;
- формирование ответственного отношения сотрудников к работе;
- снижение уровня производственного травматизма и заболеваемости;
- повышение степени удовлетворенности персонала условиями труда и социальным пакетом;
- улучшение материального благосостояния и обеспеченности сотрудников жильем;

– уменьшение количества конфликтных ситуаций и снижение уровня социальной напряженности в организации.

Таким образом, социальное развитие персонала – это долгосрочный процесс, который требует постоянного внимания и усилий со стороны всех участников социально-трудовых отношений организации. Тем не менее, инвестиции в социальное развитие персонала оправдывают себя благодаря улучшению взаимоотношений в коллективе, повышению уровня мотивации и эффективности работы сотрудников, а также созданию благоприятной атмосферы для развития организации в целом. Поэтому руководству организаций необходимо особое внимание уделять социальному развитию персонала и вкладывать необходимые средства в создание условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника.

#### *Список источников*

1. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р.М. Белбин ; пер. с англ. – Лондон [и др.] :-Кивитс, 2016. - 240 с. – Текст непосредственный.
2. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. - 6-е изд. - М.: Эксмо, 2018. 432 с. – Текст непосредственный.

## **ВНЕДРЕНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

**Данилова И.С.**

**Сердюк О.Ю.**, канд. экон. наук, доцент

**ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»**

В современном мире, где конкуренция на рынке труда становится все более жесткой, использование игровых элементов для стимулирования сотрудников – это инновационная идея, которая способствует увеличению результативности труда и повышению эффективности работы персонала. Внедрению геймификации в управленческую практику посвящены работы зарубежных и

отечественных авторов, таких как К. Вербах, Д. Хантер, Г. Зикерманн, Дж. Линдер, Е. В. Лобко, А. В. Маркеева, Н. В. Просвирина и др.

Геймификация – это использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте [1, с. 36].

Геймификация, как инструмент для мотивации, имеет ряд преимуществ и недостатков, представленных в табл. 1.

В целом, внедрение геймификации в процесс мотивации труда может значительно повысить эффективность работы, увеличить удовлетворенность трудом, а также способствовать созданию позитивной и продуктивной атмосферы в коллективе.

Определено, что явная цель внедрения геймификации в трудовой процесс – максимизация производительности труда. Ниже приведены рекомендации по внедрению геймификации в процесс мотивации труда:

1. Определите цели и задачи геймификации – это поможет разработать подходящие способы мотивации сотрудников.

2. Изучите свою команду, их интересы, предпочтения и потребности. Это поможет вам выбрать игровые элементы, которые будут наиболее привлекательны и мотивирующими для вашей команды.

3. Создайте игровые элементы, которые будут использоваться в процессе геймификации (баллы, уровни, достижения и другие игровые механики).

4. Разработайте механизмы вознаграждения (бонусы, призы, похвала, привилегии и т.д.). Это будет стимулировать их к дальнейшим достижениям.

5. Обеспечьте прозрачность и доступность данных – создайте систему, которая будет отслеживать и отображать прогресс участников в игровой механике. Это позволит каждому видеть свои достижения и мотивироваться к новым вершинам.

6. Оценивайте эффективность методов мотивации и адаптируйте свою стратегию в соответствии с потребностями и реакцией вашей команды. Будьте гибкими и учитывайте фидбек от участников, чтобы сделать процесс геймификации максимально эффективным и приятным для всех [3].

Преимущества и недостатки использования геймификации в процессе мотивации труда [4, 5]

Преимущества геймификации	Недостатки геймификации
<p>1. Повышение уровня заинтересованности сотрудников. Геймификация делает повседневные задачи более увлекательными и интересными, что способствует более высокой мотивации персонала.</p>	<p>1. Отсутствие персонализации. Если геймификация не учитывает индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, они могут не почувствовать личной связи с задачами и игровыми элементами.</p>
<p>2. Увеличение обучаемости и развития. Разнообразные игровые элементы могут способствовать формированию культуры непрерывного обучения в компании и повышению уровня навыков сотрудников.</p>	<p>2. Риск эмоционального выгорания. Постоянное участие в игровых элементах работы может привести к чрезмерной усталости и эмоциональному истощению сотрудников из-за постоянной конкуренции.</p>
<p>3. Укрепление командного духа. Многие игры и геймификационные программы способствуют развитию коллективных навыков, сотрудничества и обмена информацией между коллегами.</p>	<p>3. Неэффективность в долгосрочной перспективе. Геймификация может быть эффективной только на короткий срок, и ее влияние на мотивацию персонала со временем может ослабеть.</p>
<p>4. Повышение производительности. Использование геймификации помогает уменьшить рутинность в работе, что способствует повышению эффективности и результативности труда.</p>	<p>4. Недостаток контроля над процессом. Отсутствие четкого плана внедрения геймификации и контроля за результатами может привести к неэффективному использованию данного метода.</p>
<p>5. Стимулирование достижения целей. Многие игровые элементы, такие как очки, ранги, достижения и поощрения, могут помочь сотрудникам достичь своих целей на рабочем месте.</p>	<p>5. Сопротивление руководства. Некоторые руководители могут сомневаться в эффективности геймификации и не поддерживать ее использование, что затрудняет мотивацию коллектива.</p>

Внедрение геймификации в систему мотивации персонала может стать интересным и эффективным способом повышения производительности и результативности работы команды. Следуя этим шагам, вы сможете успешно внедрить геймификацию и достичь своих целей.

На сегодняшний день существует множество методов геймификации, которые позволяют мотивировать сотрудников практически неограниченным числом способов, но основными методами являются [2, 5]:

1. **Leaderboards and Challenges:** создание доски лидеров, где сотрудники могут соревноваться друг с другом в выполнении задач и достижении целей. Также можно создавать различные челленджи с награждением лучших участников.

2. **Rewards and Badges:** введение системы наград и значков за достижения и хорошую работу. Это могут быть виртуальные награды на внутренней платформе или реальные призы и бонусы.

3. **Progress Tracking:** предоставление сотрудникам возможности отслеживать свой прогресс и достижения целей с помощью графиков и других визуальных инструментов.

4. **Team building:** создание испытаний, которые обязуют персонал работать в команде и сотрудничать между собой, например, соревнования между отделами или игровые миссии, требующие совместной работы.

5. **Leveling up and Skill Development:** предоставление возможности для сотрудников развивать свои навыки и продвигаться по карьерной лестнице «уровней», получая новые задачи и ответственности.

Это лишь некоторые примеры того, как геймификация может быть успешно применена для мотивации труда. Важно помнить, что каждая компания и ее сотрудники индивидуальны, поэтому необходимо находить интересные методы, которые подходят для конкретной ситуации.

Рассмотрим несколько примеров использования геймификации для мотивации сотрудников.

**Google:** компания проводит различные выездные дни и мероприятия по тимбилдингу – «Team Tactics», что способствует сплочению и сотрудничеству, повышает производительность и

поднимает моральный дух. Также в Google внедрили внутреннюю валюту под названием «gooble», которую сотрудники могут тратить на серверное время.

LiveOps, облачный колл-центр – создал геймифицированную систему «My Work Community», позволяющую сотрудникам зарабатывать баллы за различные показатели, такие как скорость выполнения звонков в службу поддержки клиентов, общее количество обработанных звонков и уровень удовлетворенности клиентов.

Salesforce: компания запустила программу «Big Game Hunter», чтобы расширить внедрение CRM. Менеджеры CRM получают значки и повышают свой уровень после использования дополнительных функций программного обеспечения CRM. Эта программа повысила уровень взаимодействия с CRM и эффективность соблюдения требований.

Сбербанк: «Сбер» создал игровой курс «Агент кибербезопасности», обучающий сотрудников основам кибербезопасности. За успешное прохождение каждой из 33 мини-игр сотрудники получают баллы и достижения, а также укрепляют виртуальный киберщит, помогающий отражать угрозы.

Геймификация – это инструмент, способный повысить мотивацию сотрудников на рабочем месте. Используя игровые элементы, такие как награды, уровни, конкурсы и достижения, можно стимулировать участие сотрудников, увеличить их энтузиазм и интерес к работе. Однако важно учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника для максимальной эффективности геймификации.

Необходимо быть осторожными при внедрении геймификации, чтобы избежать создания конкурентной атмосферы или несправедливых условий для сотрудников. Важно помнить, что геймификация не должна заменять основные мотивационные факторы, такие как удовлетворение от работы и возможность профессионального роста.

Таким образом, использование геймификации может быть полезным инструментом для повышения производительности и эффективности труда. Однако важно уметь грамотно применять геймификацию, учитывая потребности и интересы каждого сотрудника, чтобы достичь наилучших результатов.

*Список источников*

1. Вербах, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербах, Д. Хантер. – М. : МИФ, 2015. – 160 с. – Текст: непосредственный.
2. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Дж. Линдер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с. – Текст: непосредственный.
3. Любко, Е. В. Легкая геймификация в управлении персоналом / Е. В. Любко. – М.: Издательские решения, 2018. – 280 с. – Текст: непосредственный.
4. Маркеева, А. В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации / А. В. Маркеева. - Текст: непосредственный // Лидерство и менеджмент, 2020. – Т. 7, № 3. – С. 439-458.
5. Просвирина, Н. В. Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации / Н. В. Просвирина. - Текст: непосредственный // Вестник Академии знаний, 2020. – № 37 (2). – С. 280–286.

**РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В АНТИКРИЗИСНОМ  
УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Должикова Д.А.**

**Никольская А.С.**

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Антикризисное управление – это особый вид управления, основанный на предвидении и мониторинге кризиса, анализе его природы, вероятности и признаков, используя методы для снижения отрицательных последствий кризиса и обеспечения более устойчивого развития в будущем [1].

Причины возникновения кризиса могут быть разнообразными, но на состояние предприятий наибольшее влияние оказывают управленческие проблемы, такие как нарушение связей между органами власти и предприятиями, неупорядоченность правовой ответственности собственников и руководителей, необходимость правовой защиты обязательств и договорных отношений, а также бесхозность государственных предприятий. Основными этапами антикризисного управления являются диагностика причин кризисных ситуаций, анализ финансового состояния предприятия, разработка плана оздоровления, оценка глубины кризиса и эффективности мер по его преодолению, а также контроль за проведением антикризисных мер [2].

Государственная поддержка малого бизнеса способствует развитию производства, поддержке занятости и формированию новых рабочих мест. В рамках антикризисных программ увеличиваются выплаты пособий по безработице, индексируются пенсии и социальные пособия, а также предоставляются субсидии гражданам за счет бюджетных ресурсов.

Кроме того, выделяются средства для организации самозанятости населения. Органы государственного управления оказывают поддержку в развитии консультационных услуг, несмотря на то, что многие предприятия имеют низкий уровень менеджмента и не могут обеспечить обучение квалифицированных менеджеров по антикризисному управлению. Для того чтобы эти услуги были доступны для малых и средних предприятий, они должны быть доступны приемлемым образом.

Структуры, осуществляющие государственную поддержку бизнеса, эффективно обмениваются опытом и координируют свою деятельность. Они также обеспечивают управление государственными органами и руководство своей деятельностью с учетом интересов населения на данной территории.

Продолжительность таких структур зависит от задач и инструментов их реализации. В результате они могут изменяться или ликвидироваться в соответствии с новыми приоритетами в правовых документах и разработкой методов противокризисного регулирования

и контроля экономического положения, отдельных отраслей и комплексов с использованием специальной системы показателей [3].

Однако предприятия, получающие государственную поддержку, часто сталкиваются с препятствиями и проблемами, которые затрудняют процесс и ухудшают его эффективность. Одной из основных проблем является необходимость справляться с большим количеством требований и формальностей. Это требует дополнительных усилий и значительных временных и финансовых затрат, так как предприятия часто должны предоставить множество документов, подтверждающих соответствие различным критериям и условиям. Они также вынуждены пройти множество этапов, обжаловать решения в различных органах и доказывать свою жизнеспособность и необходимость поддержки. Для малых и средних предприятий, которым не хватает ресурсов и опыта, эти процедуры могут быть трудными и утомительными.

Кроме того, система предоставления государственной поддержки иногда может быть неясной и недостаточно прозрачной. Предприятия могут столкнуться с неопределенностью или двусмысленностью в правилах и процедурах, что затрудняет понимание и выполнение требований. Это может снизить доверие и уверенность в возможности успешно получить государственную поддержку.

Вывод: Государственная поддержка играет значимую роль в антикризисном управлении организации. В циклы экономических кризисов организации сталкиваются с обилием сложностей, которые могут привести к серьезным последствиям, включая банкротство и прекращение деятельности. В этом контексте государство выступает в качестве важного игрока, предоставляя различные формы поддержки для стимулирования и укрепления уязвимых секторов экономики. Проблемы и затруднения, с которыми сталкиваются предприятия при получении государственной поддержки, требуют усиления и совершенствования системы предоставления поддержки.

Необходимо сделать процесс более простым, понятным и прозрачным, учитывая потребности и особенности различных предприятий. Это позволит предприятиям получить доступ к необходимой поддержке и эффективно использовать ее для развития и роста.

*Список источников*

1. Антикризисное управление : учебное пособие / Е. В. Вольф, А. Б. Хвостов, Б. П. Ивченко. – Санкт-Петербург : БГТУ «Военмех» им. Д. Ф. Устинова, 2022. – 102 с. – Текст: непосредственный.
2. Антикризисное управление : учебное пособие / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко. – Ставрополь : СтГАУ, 2021. – 140 с. – Текст: непосредственный.
3. Арутюнова, А. Е. Антикризисное управление территориями : учебное пособие / А. Е. Арутюнова. – Краснодар : КубГТУ, 2020. – 171 с. – Текст: непосредственный.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПОИСКА НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ЗА СЧЕТ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

**Должикова Д.А.**

**Казанцева Л.С.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Современный рекрутинг в России потерпел значительные изменения с появлением цифровых инструментов. Вместо традиционных методов, таких как объявления в газетах или обзвон потенциальных кандидатов, компании все больше обращаются к современным технологиям и интернету. Благодаря интернету, социальным сетям и специализированным ресурсам, работодатели имеют возможность найти кандидатов быстро и эффективно.

Цифровые инструменты оказывают значительное влияние на процесс поиска новых сотрудников в России. Их использование при поиске кандидатов позволяет оптимизировать и ускорить процесс подбора персонала, привлекая более широкую аудиторию и повышая эффективность. Практически все специалисты в сфере подбора персонала отмечают трансформацию рекрутинговых технологий под влиянием цифровых и интернет-технологий. Однако цифровые инструменты требуют значительных затрат и времени.

Сбор, анализ и обобщение теоретических подходов и практического опыта организаций в сфере поиска новых сотрудников позволил утверждать, что рекрутмент включает в себя комплекс действий по подбору наиболее пригодных кандидатов, обучению, последующему сопровождению и обслуживанию.

На сегодняшний момент существует два наиболее распространенных понятия названия услуг по поиску и подбору персонала в России – «рекрутмент» и «рекрутинг». Кратко рекрутмент можно обозначить как «подбор необходимых работников». Данное определение не отражает всей сути современного рекрутмента и является лишь верхушкой всего комплексного и многоаспектного понятия. Рекрутмент выступает системой комплектования организаций в условиях рыночной экономики, с учетом ее потребностей, особенностей и стратегического, перспективного видения своей профессиональной деятельности. На российском рынке услуга «Рекрутмент» оказывается большим количеством провайдеров, и ей пользуется значительное число компаний. Многие правила и нормы оказания этой услуги сложились стихийно и не являются общепринятыми в профессиональном сообществе.

В ходе исследования реализована попытка изучить изменения, происходящие в организации данного процесса, с учетом применения цифровых инструментов.

Первоначальный этап поиска сотрудников – размещение вакансий. Ранее компании предполагали только традиционные методы – объявления в газетах, журналах или на специализированных досках объявлений. Вначале, когда эволюция подбора персонала только начиналась, она была основана на простых методах и интуиции. Рекомендации, личные связи и объявления в общественных местах были основными способами нахождения и привлечения кандидатов. С развитием и появлением онлайн-ресурсов для поиска работы, процесс подбора персонала претерпел радикальные изменения. Интернет позволил сделать найм более глобальным, эффективным и быстрым. Рекрутеры начали активно использовать специализированные веб-сайты, социальные сети и онлайн-площадки для поиска и привлечения талантливых кандидатов. Вакансии начали публиковаться на специализированных ресурсах, которые позволяют удобно фильтровать

и отбирать наиболее подходящих кандидатов. При этом главными критериями при поиске сотрудников остаются образование и опыт работы.

В настоящее время для поиска новых сотрудников используются новейшие тренды в информационных технологиях: облачные технологии, аналитика больших данных, машинное обучение, цифровые помощники, искусственный интеллект, чат-боты. Тем не менее, не существует универсальной сети, которая поможет в поиске на любую вакансию.

Социальные сети разделяются на профессиональные, такие, как LinkedIn, HeadHunter, GitHub, где публикуется непосредственно информация о профессиональном опыте и образовании, и на развлекательные: VKontakte, Odnoklassniki и другие.

Набор сотрудников через социальные сети VKontakte и Odnoklassniki подходит для компаний, ищущих молодых и энергичных специалистов.

Главное отличие HeadHunter от аналогичных сервисов заключается в том, что они, благодаря своим широким контактам и профессиональной сети, могут предложить компаниям лучших кандидатов, которых те могли бы не найти самостоятельно. Более того, рекрутеры могут помочь с проведением проверки на предмет профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Социальные сети позволят изучить не только резюме кандидата, но и откроют информацию об убеждениях, образе жизни, интересах, круге общения. Многие сотрудники активно используют свои профили в социальных сетях для поиска работы, а работодатели могут быстро просмотреть их профессиональный опыт, рекомендации и навыки.

Электронная почта и мессенджеры также играют важную роль в процессе поиска новых сотрудников. Они позволяют проводить первичные собеседования, обсуждать детали вакансии и предоставлять информацию о компании. Кандидаты могут общаться с работодателями без необходимости личной встречи, что экономит время и ресурсы обеих сторон.

Автоматизация процесса отбора также стала возможной благодаря цифровым инструментам. Использование специального программного обеспечения позволяет сканировать резюме, анализировать ключевые

навыки и опыт кандидатов. Это упрощает и ускоряет отбор кандидатов, позволяя компаниям сфокусироваться на наиболее подходящих претендентах. Для небольших компаний социальные сети — привлекательный инструмент, так как сайты по подбору персонала платные, а использование социальных сетей предоставляет возможность экономии средств.

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в целом, цифровые инструменты существенно повлияли на рекрутинг в России, делая его более доступным и эффективным. Использование цифровых инструментов в процессе поиска сотрудников позволяет работодателям расширить круг потенциальных кандидатов, провести анализ и оценку их профессионализма, опыта и навыков. С помощью специализированных платформ и баз данных можно найти кандидатов с определенными качествами и компетенциями, что значительно упрощает процесс подбора персонала. В то же время, стоит учитывать, что рекрутеры несут риск ограничивать доступ к потенциальным кандидатам из-за комиссионных, а также не всегда полностью учитывают особенности компании и требования работодателя.

Поиск сотрудников через социальные сети подходит для малых и средних предприятий и предоставляет отличную возможность найти высококвалифицированных сотрудников, когда внутренние ресурсы и возможности ограничены. Такие инструменты как Headhunter и Работа в России подходят для крупных компаний и корпораций. В таких организациях масштабы набора персонала могут быть огромными, и самостоятельный поиск и отбор кандидатов занимает значительное время и ресурсы. Headhunter предлагает удобную и эффективную платформу для поиска потенциальных сотрудников, проведения собеседований и оценки кандидатов. Это позволяет сократить время на набор персонала и повысить возможности организации в поиске лучших кандидатов.

Тем не менее, использование цифровых технологий эффективно только на первоначальном этапе. Традиционные методы все еще остаются важными для оценки личных качеств и мягких навыков потенциальных сотрудников.

Несмотря на все преимущества цифровых инструментов, важно также учитывать их ограничения. Необходимо уметь правильно оценить достоверность информации, предоставляемой кандидатами в онлайн-анкетах и резюме, а также уметь адекватно оценивать навыки и качества кандидатов во время онлайн-собеседования. Принимая решение о использовании цифровых технологий необходимо сопоставить предстоящие расходы и временные затраты.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТИВНОГО ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

**Должикова Д.А.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современных условиях высокой конкуренции рабочей силы на рынке труда, набор квалифицированного персонала и его оценка становятся основными задачами успешной работы любой фирмы. Чтобы в данном направлении добиться максимального результата, оценка персонала должна быть не просто эффективной, но и объективной.

Методика оценивания персонала с помощью проективного интервью основывается на формировании вопросов таким образом, чтобы кандидату предлагалось оценить не конкретно себя, а людей вообще или какой-то персонаж. Методы проектирования основаны на склонности человека переносить свой жизненный опыт и представления о чем-либо, о вымышленных ситуациях, персонажах и так далее, на других людей. Именно на такой закономерности основывается целый комплекс психотерапевтических методик разного уровня, которые построены на основе того, чтобы человек описывал действия героев на специальных картинах, объяснял причину и последствия их действий. Такие методики тестирования позволяют получить максимально достоверные данные. При этом обращение вопроса не лично к отвечающему, дает ему большую свободу и раскрепощенность в ответе,

что, в свою очередь, резко уменьшает вероятность социального желательного ответа [1].

Основные нюансы, которые следует учитывать при анализе ответов на проективные вопросы, такие:

1. Необходимость получения конкретных ответов, даже если человек отвечает размыто или неопределенно.
2. Важность задавать дополнительные вопросы для получения более точной информации.
3. Уточнение непонятных или оценочных ответов прямыми вопросами.
4. Интерпретация ответов на проективные вопросы может быть сложной и требует внимательного анализа.
5. Важно учитывать собственные предположения и проекции интервьюера при анализе ответов.

Использование проективного интервью при оценке персонала позволяет лучше раскрыть внутренний мир сотрудника и лучше его понять. В ходе интервью кандидату предлагаются различные изображения, фото, видео или ситуация, на основании которой ему задаётся вопрос. Полученные ответы в рамках интервью для проектирования позволяют оценить подсознательные мотивы, ценности, склонности и профессиональные предпочтения работника.

Для интерпретации результатов интервью по проекту требуется определенное профессиональное и опытное отношение к оценщику. В результате анализируются полученные ответы в контексте индивидуальных особенностей сотрудника и поведенческих паттернов. Важно учитывать, что проектное интервью – это не абсолютная истина, но оно может давать ценные советы и инсайды, помогающие принять решения о выборе и оценивании персонала.

Принцип проективных методик хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов.

Необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной организации [2].

Проективное интервью имеет свои преимущества и недостатки. Его преимущество заключается в возможности получения информации о личности, которая может быть скрыта при поверхностном рассмотрении. Кроме того, проективное интервью способствует развитию комплексного мышления и интуиции оценщика. При этом недостатки данного метода связаны с невозможностью объективной и повторяемой оценки результатов, а также субъективностью интерпретации полученных данных.

Таким образом, проективное интервью представляет собой эффективный инструмент оценки персонала, который позволяет выявить скрытые качества и мотивацию сотрудника. Однако использование этого метода требует определенного опыта и профессионализма. Ценность проективного интервью заключается в его способности предоставить более глубокое понимание сотрудника и его потенциала, что позволяет компаниям принимать более обоснованные решения при подборе и оценке персонала.

#### *Список источников*

1. Иванова, С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. Иванова. — Москва: Альпина Паблишер, 2016. — 418 с. — Текст: непосредственный.
2. Иванова, С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. Иванова. — 3-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2013. — 155 с. — Текст : непосредственный.

## **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ**

**Должикова Д.А.**

**Горун В.В.**

**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»**

Управление талантами представляет собой совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность руководству привлекать, эффективно использовать и удерживать

сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации.

Сегодня управление талантами представляет собой процесс привлечения и удержания сотрудников во всем его многообразии. Под талантами в широком смысле мы подразумеваем всех сотрудников в организации, предполагая, что каждый сотрудник на своем рабочем месте может быть в чем-то талантлив [1].

В системе управления талантами выделяются три уровня:

1. Кадровый резерв.
2. Планирование преемственности.
3. Управление талантами.

Кадровый резерв представляет собой группу сотрудников, которые могут заменить ключевые должности, и отбираются на основе определенных критериев, таких как возраст, образование, опыт работы и другие таланты.

Цель планирования преемственности заключается в выявлении высококвалифицированных сотрудников для замещения важных ролей в случае форс-мажорных ситуаций и поддержания стабильности в организации. Эффективное и устойчивое управление талантами возможно только при интеграции его в корпоративную культуру на всех уровнях компании. Таким образом, управление талантами включает в себя оценку, коучинг, наставничество и планирование преемственности [2].

Рассмотрим некоторые из популярных методов управления талантами и проанализируем их преимущества и недостатки. Один из самых популярных методов управления талантами – Talent Pool. Talent Pool (кадровый резерв) представляет собой группу наиболее талантливых сотрудников, которые подходят для осуществления высокоприоритетных и стратегически важных проектов.

Они обладают специфическим набором навыков и знаний, которые позволяют им не только успешно выполнять свои задачи, но и вносить значительный вклад в развитие компании. К достоинствам этого метода можно отнести возможность быстрого реагирования на изменения на рынке и внутри компании, а также высокую мотивацию и уровень вовлеченности участников.

Однако, Talent Pool имеет и некоторые недостатки. Например, они могут создать недовольство среди других сотрудников, которые не были включены в резерв, а также создать высокую конкуренцию и напряженность внутри коллектива.

Другим популярным методом управления талантами является менторство. Менторство представляет собой отношение, в рамках которого опытный и успешный сотрудник помогает развиваться молодым и перспективным сотрудникам. Ментор может делиться своими знаниями, опытом и навыками, давая советы и поддерживая своего подопечного на пути к достижению его карьерных целей. Главным достоинством менторства является персонализация и индивидуальный подход к каждому сотруднику, что позволяет им более эффективно развиваться и достигать успехов в работе. Также эта практика способствует формированию сильных связей, сетей и корпоративного культуры внутри компании. Однако, менторство требует времени и ресурсов со стороны опытного сотрудника, а также может ограничиваться его персональными предпочтениями и возможностями.

Еще одним методом управления талантами является система оценки и обратной связи. Эта система заключается в регулярной оценке производительности сотрудников, а также предоставлении им конструктивной обратной связи по их работе. Такая система позволяет компаниям выявлять и развивать талантливых сотрудников, а также определять области, в которых требуется дополнительное обучение или развитие.

Достоинствами системы оценки и обратной связи являются возможность объективной оценки производительности, повышение мотивации сотрудников и развитие их профессиональных навыков. Однако, этот метод может вызвать у сотрудников стресс и давление, а также стать причиной конфликтных ситуаций и недовольства.

В заключение, популярные методы управления талантами имеют свои достоинства и недостатки. Каждый метод подходит для определенных условий и целей компании. Поэтому важно выбирать те методы, которые наиболее эффективны и адаптированы к специфике организации. От правильно примененных методов управления талантами зависит успех организации и достижение ее поставленных

целей. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что Управление талантами является ключевой задачей для любой организации, стремящейся к успешности и достижению своих целей.

При правильном подходе к управлению талантами, компания может максимально раскрыть потенциал своих сотрудников, обеспечивая оптимальное использование их уникальных навыков и способностей.

Управление талантами представляет собой комплексную систему концепций, методов и инструментов, которые помогают определить, развить и удержать в организации таланты.

Данная область исследования постоянно развивается и становится объектом пристального внимания как в сфере управления персоналом, так и в академической среде.

#### *Список источников*

1. Одегов, Ю. Г. Управление талантами - реальность современного менеджмента / Ю. Г. Одегов/ - Текст: непосредственный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2015. - № 1. - С. 92-99.

2. Теория и практика работы с кадрами : учебное пособие / О. Ю. Артемов, Н. И. Архипова, И. Н. Ермакова; Российский государственный гуманитарный университет. - Москва: РГГУ, 2007. - 788 с. - Текст: непосредственный.

## **ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАДРОВ ДЛЯ РАБОТЫ В КОМПАНИИ**

**Закутская Я.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Привлечение кадров – это процесс привлечения и подбора квалифицированных сотрудников для организации или компании.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих

организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Основные причины привлечения кадров включают:

- пополнение команды – привлечение новых сотрудников позволяет организации увеличить свою команду и расширить ее способности и навыки;

- замещение вакансий – когда в организации возникают вакансии, привлечение кадров помогает найти подходящих кандидатов, чтобы заместить ушедших сотрудников;

- улучшение производительности – найм квалифицированных специалистов позволяет повысить производительность команды и выполнять работу более эффективно;

- развитие и рост организации – привлечение новых сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и опытом, помогает организации развиваться и расти;

- повышение конкурентоспособности [1].

В целом, привлечение кадров является важным процессом для успешной работы организации, поскольку правильный подбор сотрудников способствует ее развитию и достижению поставленных целей.

Перед началом привлечения новых сотрудников следует определить потребность компании в количестве и качестве новых работников. Все источники привлечения новых сотрудников можно поделить на внутренние и внешние.

Чаще всего используют следующие внешние источники привлечения персонала:

1. Реклама вакансий – размещение объявлений о вакансиях на веб-сайтах, вакансий в социальных сетях, в печатных изданиях или на специализированных платформах по поиску работы может привлечь кандидатов, которые активно ищут новые возможности.

2. Рекрутинговые агентства – сотрудничество с рекрутинговыми агентствами может помочь найти квалифицированных кандидатов. Агентства специализируются на поиске и подборе персонала для различных отраслей и должностей.

3. Профессиональные сети – использование профессиональных сетей, таких как LinkedIn, может помочь в привлечении кандидатов из различных сфер деятельности. Можно размещать вакансии на странице компании, а также активно искать и приглашать кандидатов, соответствующих требованиям.

4. Университеты и колледжи – сотрудничество с университетами и колледжами может быть полезным для привлечения молодых, талантливых выпускников. Можно установить партнерские отношения с образовательными учреждениями, организовывать ярмарки вакансий и предлагать стажировки или программы обучения.

5. Реферальные программы – создание реферальных программ, которые поощряют сотрудников рекомендовать своих знакомых и коллег на открытые вакансии, может быть эффективным способом привлечения талантливых кандидатов. Сотрудники, как правило, хорошо знают требования компании и могут предложить подходящих кандидатов.

6. Профессиональные события – участие в профессиональных конференциях, ярмарках вакансий и других событиях, связанных с отраслью, может помочь в установлении контактов с потенциальными кандидатами и привлечении внимания к компании.

7. Интернет-платформы для поиска работы – существует множество онлайн-платформ, где можно размещать вакансии и привлекать кандидатов со всего мира [2].

Несмотря на все достоинства внутренних источников привлечения персонала, часто бывает так, что руководителю подходят профессиональные качества сотрудника, но с психологической точки зрения он его не устраивает, т.е. работать с таким человеком некомфортно. Проще найти специалиста со стороны, который будет устраивать по всем параметрам.

Достоинства внешних источников привлечения персонала следующие:

1. Расширенный доступ к талантам. Использование внешних источников позволяет компаниям получить доступ к большему кругу потенциальных кандидатов, особенно если они ищут специалистов с определенными навыками или опытом, которые могут быть недоступны внутри компании.

2. Новые идеи и перспективы. Внешние кандидаты могут привнести новые идеи, опыт и перспективы в компанию, что способствует инновационному мышлению и развитию.

3. Быстрое пополнение кадров, особенно если в компании требуется срочное укомплектование определенных должностей.

4. Расширение сети контактов. Взаимодействие с внешними источниками, такими как рекрутинговые агентства или профессиональные сети, помогает расширить сеть профессиональных контактов компании, что может быть полезно для будущих рекрутинговых потребностей.

Важно помнить, что использование внешних источников для привлечения работников в организацию имеет ряд недостатков.

Во-первых, всегда есть вероятность, что выбранный кандидат не справится с поставленной задачей и текучесть кадров возрастет. Кроме того, наем нового специалиста влечет за собой значительные финансовые затраты для компании.

Новому сотруднику требуется время, чтобы освоиться на рабочем месте и принять внутреннюю политику компании и стиль управления руководителя.

На начальных этапах этого процесса возникают трудности, которые могут привести к некоторому снижению эффективности работы.

В целом, использование внешних источников привлечения кадров может быть полезным для компаний, но требует тщательного проектирования и управления процессом найма, чтобы максимизировать его эффективность и снизить возможные недостатки.

#### *Список источников*

1. Симченко, Н. А. Организация работы рекрутингового агентства : учебное пособие / Н. А. Симченко, В. Ю. Острик, О. С. Резникова. – Текст: непосредственный. – Симферополь : КФУ им. В.И. Вернадского, 2020. – 122 с.

2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; перевод с английского Д. П. Коньковой. – Москва : Лаборатория знаний, 2019. – 802 с. – Текст: непосредственный.

## ФОРМИРОВАНИЕ СПЛОЧЁННОГО ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

**Карнаух А.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В ходе совместной работы люди так или иначе взаимодействуют друг с другом: они вступают в определенные связи, объединяются в группы, создавая таким образом коллектив. Сегодняшний уровень развития организаций обуславливает необходимость командного труда, что в свою очередь определяет наличие трудового коллектива. Успешное функционирование организации требует понимания закономерностей работы таких коллективов и умелого их использования.

Трудовой коллектив – это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.). Для компании коллектив является основной опорой, поэтому правильная организация его работы представляет собой актуальную задачу. Коллективный труд необходим в тех случаях, когда по каким-либо причинам не получается четко определить должностные обязанности каждого сотрудника.

Эффективность трудового коллектива во многом зависит от поставленных целей. Поэтому целевые установки являются для коллектива основными направлениями в работе. Если цели ясны, понятны и становятся стремлением каждого члена группы, то они сплачивают трудовой коллектив. Безусловно, общие цели не исключают некоторые разногласия между членами рабочего коллектива, поскольку люди могут различаться уровнем образования, жизненным опытом, чертами характера и другими личными качествами. [1, с. 418].

Совместная деятельность и общение в группе является необходимыми характеристиками трудовых коллективов. При этом люди связаны не только общим трудом и стремлением к эффективным

результатам своей работы, но и позитивными взаимоотношениями. С точки зрения Г. М. Андреевой, «не всякая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая группа, которая сформировала определенные психологические характеристики, значимые для всех ее членов» [2, с. 56].

Сплоченность – это важнейшая социологическая характеристика трудового коллектива, означающая единство поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентаций, норм, целей и действий по их достижению. Сплочённость является необходимым условием эффективности работы трудового коллектива и свидетельствует об уровне его социального развития.

Сплоченный трудовой коллектив характеризуется целенаправленной деятельностью, соответствием работы и интересов членов, мотивацией, соотношением оптимальной нагрузки и сложности труда, благоприятным социально-психологическим климатом, результативностью совместной деятельности, что, в свою очередь, находит отражение в росте производительности труда.

Выделяют три направления понимания сплочённости трудового коллектива (рис. 1) [3, с. 60]:

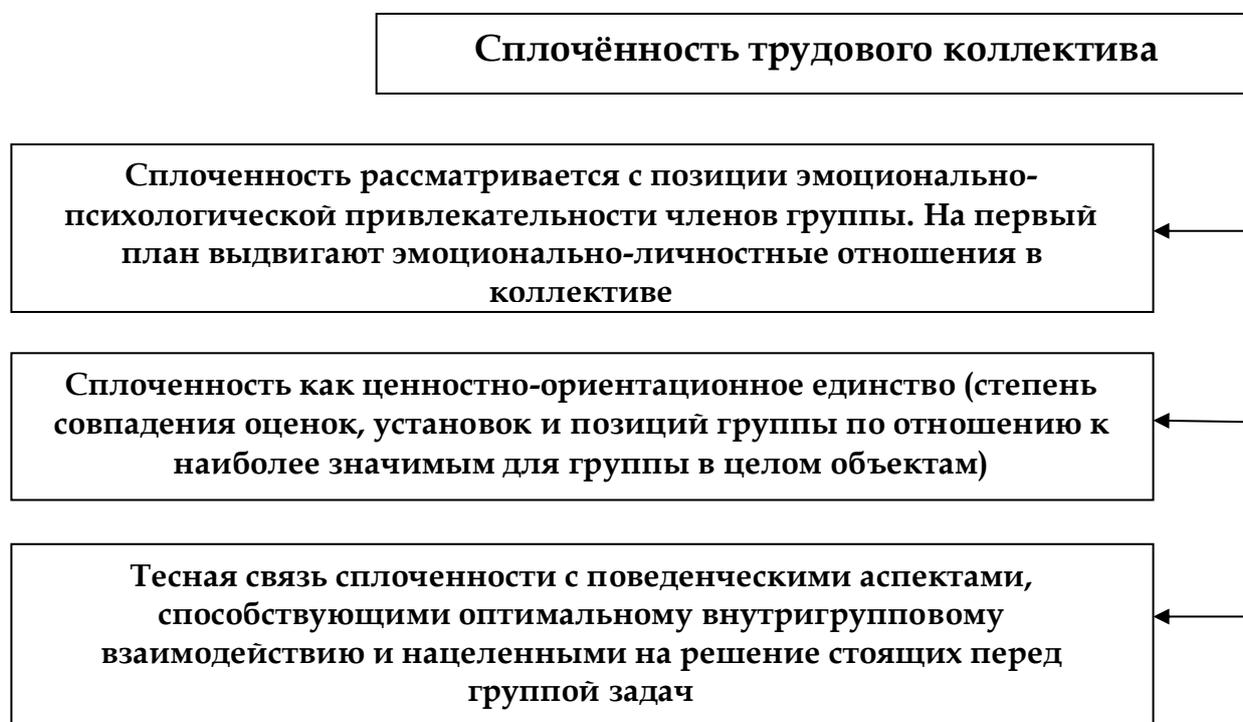


Рис. 1. Аспекты сплочённости трудового коллектива

Отличительными чертами сплочённого трудового коллектива являются его постоянный состав, наличие доброжелательных контактов между его членами как на работе, так и в нерабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины и высокие показатели производственной деятельности.

Для достижения успеха в формировании сплочённого коллектива нужно изложить основные направления управления человеческими ресурсами как:

- создание условий для поддержания в коллективе квалифицированной и мотивированной рабочей силы

- межфункциональное сотрудничество и обмен знаниями, способствующие небольшой ротации персонала, чтобы сотрудники могли наблюдать за коллегами из разных отделов;

- создание хорошего морально-психологического климата и поддержания партнерских отношений между руководителями и их подчиненными

- сильное чувства связи и сотрудничества в коллективе;

- поощрение группового мышления и органичной командной работы;

- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;

- развитие культуры инклюзивности и командной работы, побуждая людей протягивать руку помощи и сотрудничать за пределами своей непосредственной сферы ответственности;

- продуктивность, открытость для диалога встреч, совещаний. Установление основных правил, способствующих эффективному общению.

В соответствии с вышеупомянутыми направлениями выделяют три стадии формирования сплочения коллектива (табл. 1).

Таким образом, благодаря сплоченности создаются благоприятные условия для совместной деятельности трудового коллектива. Сплоченность формирует предпосылки создания положительного эмоционального климата, расширяет возможности всестороннего развития и самореализации членов коллектива. Сплочённость трудового коллектива – это показатель прочности, устойчивости и единства членов коллектива.

## Стадии формирования сплочённости коллектива

Стадия	Характеристика
Ориентационная	<p>Этап становления коллектива, низкий уровень развития. Объединение людей становится группой с общими целями и задачами, единым направлением деятельности.</p> <p>Каждый член коллектива имеет личное представление о коллегах по работе, о том, как выглядит коллектив сейчас и каким он хочет видеть его на самом деле. При целенаправленной ориентации в коллективе общая цель у членов коллектива сравнительно быстро превращается в их внутреннюю потребность и переходит к следующей стадии</p>
Взаимоадаптационная	<p>Средний уровень развития коллектива, который характеризуется созданием активно действующей группы. Происходит формирование единого типа поведения двумя способами: путём воздействия руководителя, путём самоадаптации.</p> <p>Самоадаптация возникает на основе подражания и идентификации, человек неосознанно перенимает способы поведения других, их ценности и взгляды. Этот способ является неконтролируемым и не всегда приводит к положительным результатам.</p> <p>При идентификации человек сознательно следует за поведением других, идентифицируя в сравнении с ними собственное поведение. Он размышляет над общим поведением и сам определяет, следовать за всеми или поступить иначе [4, с. 400]</p>
Сплочённая	<p>Этап зрелости коллектива. Преобладают отношения взаимопомощи и сотрудничества. Руководитель является не внешней силой, а стратегом, который полностью реализует цели коллектива</p>

Сплочённый коллектив, в конечном итоге, позволяет существенно повысить эффективность деятельности организации, быстро и качественно решать производственные задачи, задать темп рабочей активности.

#### *Список источников*

1. Семенов, А. К. Теория менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2022. – 492 с. – Текст: непосредственный.

2. Шкроб, Н. В. Психология межличностных и межгрупповых отношений в профессиональной (служебной) деятельности: учебное пособие / Н. В. Шкроб, Ю. Г. Хлоповских. – Железногорск: СПСА, 2022. – 166 с. – Текст: непосредственный.

3. Хасанова, Г. Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г. Б. Хасанова, Р. Р. Исхакова. – Казань : КНИТУ, 2015. – 260 с. – Текст: непосредственный.

4. Швайка, О. И. Диагностика и повышение сплоченности коллектива организации / О. И. Швайка. – Текст: непосредственный // Актуальные проблемы современной науки и производства : Материалы VI Всероссийской научно-технической конференции, Рязань, 27-29 ноября 2021 года. – Рязань: Коняхин А.В., 2021. – С. 397-403.

## **ПОСЛЕДСТВИЯ НЕКВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

**Комаричева А.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Подбор персонала является одним из ключевых процессов в любой компании, поскольку от правильного выбора сотрудников зависит успешность бизнеса.

Однако, если подбор персонала проводится некачественно или плохо организован, это может иметь серьезные последствия как для самой компании, так и для ее сотрудников.

Отбор персонала является следующей после подбора стадией привлечения персонала. Отбор сотрудников представляет собой процесс анализа психологических и профессиональных характеристик потенциального сотрудника с целью определения его пригодности для выполнения задач на конкретной должности и выбора наиболее подходящего кандидата из числа претендентов с учетом их соответствия специализации, квалификации, личных качеств, характера работы, интересов как сотрудника, так и организации. [1, с. 34].

Однако часто бывает так, что поиск и отбор сотрудников не планируется заранее, а происходит только в момент, когда руководителю требуется заполнить определенные вакансии. В таких ситуациях сложно избежать распространенных ошибок, таких как найм недостаточного или избыточного числа специалистов определенного профиля, задержки в обеспечении организации необходимыми кадрами и др.

Для успешного отбора персонала важно иметь четкое представление о требованиях к будущему сотруднику, а также использовать разнообразные методы оценки кандидатов, такие как тестирование, интервью, анализ резюме и т.д. Только так можно минимизировать вероятность ошибок и найти наилучшего кандидата для вакансии [2, с. 32].

Недостаточное внимание к процессу отбора персонала может привести к серьезным проблемам в будущем, таким как низкая производительность, несоответствие квалификации сотрудников требованиям должности, конфликты в коллективе и другие негативные последствия.

Рассмотрим подробнее негативные последствия неквалифицированного подбора персонала.

Низкая производительность. Неправильный выбор кандидатов может привести к низкой производительности сотрудников. Когда сотрудники не обладают необходимыми навыками, знаниями или опытом, они могут испытывать трудности в выполнении своих обязанностей.

Это может привести к увеличению числа ошибок, задержке в сроках выполнения проектов и общему снижению эффективности работы организации.

Увеличение текучести кадров. Неправильный выбор кандидатов может также привести к увеличению текучести кадров. Если сотрудники не соответствуют требованиям должности или не находятся в подходящей рабочей среде, они склонны искать другие возможности занятости.

Постоянная смена персонала требует дополнительных затрат на обучение новых сотрудников и создает нестабильность внутри организации.

Потеря времени и ресурсов. Плохо организованный подбор персонала приводит к потере времени и ресурсов компании. Проведение неправильных интервью, отсутствие четких критериев отбора и недостаточное изучение резюме могут привести к трате значительного количества времени и усилий на неподходящих кандидатов. Кроме того, компания может понести финансовые потери на оплату услуг по подбору персонала, объявления вакансий и организацию собеседований.

Негативное влияние на командный дух. Неправильный выбор кандидатов может негативно сказаться на командном духе и атмосфере в организации.

Если новый сотрудник не соответствует корпоративной культуре или не согласуется с ценностями и целями компании, это может привести к конфликтам и несогласованности внутри команды. Это может оказать отрицательное влияние на мотивацию и продуктивность остальных сотрудников.

Ущерб репутации компании. Плохо организованный подбор персонала может нанести ущерб репутации компании. Если сотрудники не соответствуют ожиданиям работодателя или не выполняют свои обязанности должным образом, это может отразиться на качестве работы, услугах или продуктах, предлагаемых компанией. Недовольство клиентов и негативные отзывы могут повлечь за собой потерю доверия и клиентской базы, что может серьезно повлиять на финансовое положение организации.

Плохо организованный подбор персонала имеет серьезные последствия для организации. Низкая производительность, увеличение текучести кадров, потеря времени и ресурсов, негативное влияние на командный дух и репутацию компании - все эти факторы могут серьезно подорвать успех и эффективность организации.

Для предотвращения негативных последствий плохо организованного подбора персонала необходимо придерживаться профессиональных подходов. Это включает разработку четких критериев отбора, тщательное изучение резюме и проведение структурированных интервью, а также проверку референций и достоверности информации, представленной кандидатами.

Следует также инвестировать в обучение и развитие сотрудников, чтобы обеспечить их успешную адаптацию и рост внутри организации. Процесс подбора персонала следует рассматривать как стратегическую инвестицию, направленную на привлечение талантливых и подходящих кандидатов, способных внести вклад в развитие компании.

Важно отметить, что последствия плохо организованного подбора персонала могут быть индивидуальными для каждой организации и зависят от ее специфических потребностей и требований. Однако, общая тенденция заключается в том, что неправильный выбор персонала может негативно повлиять на различные аспекты работы и успех компании в целом.

В целом, плохо организованный подбор персонала может иметь серьезные последствия, но правильный подход к этому процессу поможет минимизировать риски и обеспечить успешное развитие организации.

#### *Список источников*

1. Сорокин, А.В. Управление персоналом: Учебное пособие / А. В. Сорокин, А.В. Прокопьев. - Издание 2-е, дополненное и исправленное. - Рубцовск: Рубцовский индустриальный институт, 2021. - 68 с. - Текст: непосредственный.

2. Аширов, Д.А. Привлечение и отбор персонала. / Д.А. Аширов, Е.Н. Жамойда. - М.: Изд-во Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, 2001. - 93 с. - Текст: непосредственный.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Кудлаш А.Д.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Кадровые решения играют ключевую роль в управлении человеческими ресурсами организации. Это сложный и многогранный процесс, включающий в себя целый ряд взаимосвязанных шагов и действий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Принятие кадровых решений является неотъемлемой частью деятельности по управлению персоналом. Эти решения направлены на оптимизацию использования человеческих ресурсов, улучшение производительности и достижение успеха в бизнесе. Важно понимать, что правильно принятые кадровые решения могут оказать значительное влияние на результативность работы сотрудников и общие показатели эффективности компании.

Эффективность кадровых решений – это сложное и многогранное понятие, которое включает в себя ряд факторов и аспектов. Важно учитывать множество переменных при принятии решений по управлению персоналом, чтобы обеспечить успешное функционирование организации и достижение поставленных целей.

Процесс оценки эффективности принятых кадровых решений неотъемлемый элемент в комплексе стратегических методов управления человеческими ресурсами компании. Этот важный процесс предполагает анализ различных аспектов управления кадрами с целью выявления их эффективности и целесообразности. Оценка эффективности управления персоналом – это систематический и детально структурированный процесс, направленный на выявление преимуществ и недостатков кадровых решений, их сопоставление с результатами трудовой деятельности конкурирующих предприятий, а также анализ исторических данных о деятельности рассматриваемой компании. Важно отметить, что эффективная оценка кадровых решений позволяет предприятиям не только улучшить свои кадровые стратегии, но и выявить конкурентные преимущества на рынке труда.

Оценка эффективности принимаемых управленческих решений в системе работы предприятия несет пять ключевых функций и применяется для:

- совершенствования качества управленческой работы в организации;
- прогнозирования различных проблем и наиболее эффективных подходов для их устранения;
- оценки предполагаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений;
- оценки интервальных итогов в процессе реализации решений;
- оценки отношения производственных затрат и достигнутых результатов на финальной стадии реализации решения.

Анализ научных концепций позволяет выделить несколько основных методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности:

Экономическая эффективность оценивается по степени достижения целей путем использования трудового потенциала работников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов как работников, так и работодателя, но главным образом -потребителей муниципальных услуг.

Технологическая эффективность подразумевает достижение конкретных результатов на различных уровнях производства, описанных в бизнес-плане, при этом затраты времени или финансов сокращаются.

Психологическая эффективность кадровых решений заключается в достижении психологических целей для большего числа сотрудников или населения за меньшие временные или финансовые затраты. Психологические цели включают потребности в любви, семье и свободном времени.

Правовая эффективность кадровых решений определяется степенью достижения правовых целей организации и персонала за сокращенные сроки, с меньшим числом сотрудников или финансовыми

затратами. Правовые цели направлены на удовлетворение потребностей в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения означает успешное достижение экологических целей организации и сотрудников за более короткий срок, с использованием меньшего количества работников или меньших финансовых затрат.

В целом оценка эффективности в управлении кадрами представляет самостоятельную проблему, к решению которой существуют различные подходы.

Один из подходов к оценке результативности кадровой работы основан на сравнении полученного эффекта с затраченными ресурсами. Другой подход заключается в сопоставлении результатов деятельности с поставленными целями.

Экономический эффект может проявиться в сокращении расходов на управление и более эффективном использовании бюджетных средств. Социальная эффективность, в свою очередь, выражается в улучшении качества жизни населения и ускорении социального и экономического развития.

Оценка эффективности принимаемых управленческих решений должна проводиться с учетом трех составляющих:

- достижение целей развития компании;
- соотношение полученных результатов и затрат, необходимых для их достижения;
- обеспечение высокого уровня благополучия сотрудников предприятия.

При проведении оценки управленческих решений важно придерживаться следующих критериев:

– комплексный подход. Многие явления и процессы в управлении персоналом взаимосвязаны и сложны, поэтому оценка должна быть всесторонней и комплексной;

– приоритетность. Оценивая различные аспекты управленческих решений, необходимо выделить главное и акцентировать внимание на ключевых критериях;

– непрерывность. Оценка должна проводиться регулярно на различных этапах разработки и внедрения управленческих решений

для выявления тенденций и своевременного принятия необходимых корректировок;

– сопоставимость данных во времени;

– надежность. Применяемые методы оценки должны адекватно отражать изучаемые явления и процессы. Например, при оценке уровня текучести кадров необходимо убедиться, что используемые показатели отражают именно кадровую мобильность, а не уровень трудовой и производственной дисциплины.

– демократичность. Данный принцип предполагает вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных и компетентных сторон.

– справедливость. Поскольку способы оценки, направленные на самих сотрудников, оказывают влияние на их мотивацию и удовлетворенность работой, важно, чтобы формы и методы оценки были восприняты и оценены этими людьми с правильной перспективой.

Субъекты, проводящие оценку, могут включать в себя следующие категории:

– профессиональными сотрудниками кадровой службы, которые обладают профессионализмом в данной сфере;

– руководителями линейных подразделений, которые отвечают за создание и внедрение кадровых стратегий;

– всеми сотрудниками организации (путем анкетирования или проведения интервью с работниками);

– внешними консультантами (специалисты, которых приглашают по инициативе компании или эксперты, имеющие соответствующие полномочия проверять кадровые решения на соответствие законодательству и нормативным документам, регулирующим трудовые отношения и занятость на предприятиях и в организациях);

– профсоюзами и трехсторонними комиссиями (состоящими из представителей работников, работодателей и местных органов власти).

Оценка эффективности кадровых решений является важным этапом в управлении персоналом, позволяющим организации адаптироваться к изменениям на рынке труда и внутренним потребностям. Использование системы оценки и постоянного улучшения кадровой политики гарантирует, что организация будет

иметь квалифицированный и мотивированный персонал, способный добиваться высоких результатов.

#### *Список источников*

1. Прока, Н. И. Кадровое планирование и кадровые технологии в системе управления персоналом организаций / Н. И. Прока, Е. И. Ловчикова, Г. П. Зверева. – Орел : ОрелГАУ, 2023. – 172 с. – Текст: непосредственный.

2. Подвербных, О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник / О. Е. Подвербных. – 3-е изд., испр. и доп. – Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2023. – 200 с. – Текст: непосредственный.

3. Борщева, А. В. Роль оценки персонала в процессе управления человеческими ресурсами / А. В. Борщева, Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова. – Текст: непосредственный // Вестник ГУУ. – 2018. – №11. – С. 5–10 с.

4. Добрусина, М. Е. Механизм разработки и реализации эффективных кадровых решений / М. Е. Добрусина, М. Г. Гильдингерш. – Текст: непосредственный // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 400 - С. 198-204.

## НОРМАТИВНАЯ БАЗА КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

**Кудлаш А.Д.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Основной актив компании – это ее персонал, люди, которые разрабатывают продукцию, предоставляют услуги, обеспечивают эффективное функционирование всей структуры организации, ее конкурентоспособность, устойчивость и, в конечном итоге, финансовый результат. Взаимоотношения между предприятием и его персоналом регулируются трудовым законодательством и должны быть оформлены в строгом соответствии с действующими нормами и правилами.

Это способствует упорядочению и систематизации рабочих отношений, обеспечивает определенные гарантии как компании, так и ее сотрудникам: организация стабильно функционирует и получает прибыль, работники выполняют свои обязанности, получают своевременную заработную плату, и в перспективе могут рассчитывать на пенсионное обеспечение, льготы, пособия и другие выплаты. Управление и документирование взаимодействия между компанией и ее персоналом – это ключевые аспекты управления персоналом. Кадровая документация отражает все изменения в карьере сотрудников внутри компании, принятие на работу новых сотрудников и увольнение текущих, учет отпусков и рабочего времени, зафиксированы все права и обязанности как сотрудников, так и работодателя.

Основной целью организации и ведения кадрового делопроизводства является создание стабильной и эффективно функционирующей системы работы с кадровой документацией. Главная задача заключается в обеспечении правильного оформления всех этапов взаимодействия и всех аспектов трудовых отношений между сотрудниками и работодателями. Для этого необходимо решить несколько функций:

- разработка и формирование необходимого пакета документов для кадрового учета (плановых, первично-учетных, отчетно-статистических, социального обеспечения, организационно-распорядительных);
- своевременная обработка поступающих документов по персоналу;
- регистрация, учет и актуальное хранение документации по персоналу (включая конфиденциальные документы);
- разработка, согласование, оформление документов по вопросам управления персоналом;
- передача кадровых документов соответствующим сотрудникам для исполнения;
- контроль за исполнением документации;
- копирование документов по кадровым вопросам;
- подготовка кадровой документации к передаче в архивы (организационные, ведомственные, государственные).

Документация по кадрам в компании позволяет достоверно отображать информацию, которая не только подчеркивает ее прозрачность, но и способствует ее полноценному функционированию. Эта работа включает в себя составление множества различных документов – от личных файлов сотрудников до разработки правил трудовой дисциплины, поэтому учет кадровых данных является неотъемлемой частью работы. Безусловно, управление таким объемом документации требует четкого регламента, стандарты которого установлены на уровне законодательства. Для этого необходимо разбираться в действующем законодательстве и обладать определенными навыками.

Профессиональный состав кадровой службы поможет сократить вероятность ошибок при работе с документами. Обеспечение документацией по кадрам является неотъемлемой частью деятельности любой компании. ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» устанавливает понятия в области делопроизводства и архивного дела.

Документоведение и делопроизводство, подобно многим другим областям деятельности человека и организации, обладают собственной нормативной базой, которая определяет процессы работы с документами, толкует ключевые понятия в этих сферах и выполняет множество других важнейших функций для эффективного функционирования организации.

Для эффективного управления кадровым делопроизводством рекомендуется разработать и утвердить инструкцию по кадровому делопроизводству. При ее создании целесообразно использовать рекомендации, разработанные в сфере деятельности конкретной компании.

Отсутствие необходимой кадровой документации, которую обязательно должны вести согласно Трудовому Кодексу РФ, является нарушением законодательства о труде.

За отсутствие или неправильное ведение обязательных кадровых документов предусмотрена административная ответственность согласно п. 1 ст. 5.27 КоАП РФ.

Таким образом, нарушители законодательства о труде и охране труда могут быть наказаны следующим образом:

для должностных лиц - штраф от 1000 до 5000 рублей;

для индивидуальных предпринимателей - штраф от 1000 до 5000 тысяч рублей или временное приостановление деятельности на 90 дней;

для юридических лиц - штраф от 30 000 до 50 000 рублей или временное приостановление деятельности на 90 дней.

Если должностное лицо совершает повторное нарушение трудового законодательства, за которое уже было назначено административное наказание, оно может быть дисквалифицировано на срок от одного года до трех лет.

В случае дисквалификации лицо лишается возможности занимать руководящие должности в органах управления юридического лица, вступать в совет директоров, управлять юридическим лицом или осуществлять управление им в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Все работодатели, включая юридические лица и индивидуальных предпринимателей, обязаны оформлять кадровые процедуры и вести кадровый учет в соответствии с законодательством. Решение организации кадрового делопроизводства и определение ответственных за него лиц лежит на работодателе и зависит от размера компании и ее финансовых возможностей.

Специалист, ответственный за кадровое делопроизводство, должен обладать хорошим знанием трудового законодательства, пониманием основ бухгалтерского учета, умением вести отчетность, а также умением работать с специализированными программами и справочными системами, обеспечивающими юридическую поддержку. За отсутствие учета и управления персоналом предусмотрены штрафные санкции.

Как итог, важно постоянно отслеживать изменения в нормативной базе кадрового делопроизводства и актуализировать свои знания, чтобы быть в курсе всех требований и обязательств. Только таким образом можно обеспечить долгосрочную стабильность и успешное функционирование организации.

#### *Список источников*

1. Свистунова, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И.Г.Свистунова. – Ставрополь : СтГАУ, 2018. – 70 с. - – Текст: непосредственный.

2. Фюттик, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Фюттик. – Новосибирск : СГУВТ, 2022. – 130 с. – Текст: непосредственный

3. Калошина, Т. Ю. Документационное обеспечение работы с персоналом в цифре и на бумаге : учебное пособие / Т. Ю. Калошина. – Новосибирск : НГТУ, 2022. – 124 с. – Текст: непосредственный.

## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Кудлаш А.Д.

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Одним из ключевых факторов, ограничивающих инновационные стремления предприятий, является отсутствие высококвалифицированных управленческих кадров, которые были бы готовы к работе в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющегося рынка, умели бы генерировать и внедрять новейшие идеи. Это происходит из-за недостаточного внимания к разработке и внедрению программ по развитию лидерского потенциала среди руководителей.

Человек – это главный актив любой компании, его главный двигатель. Он единственный ресурс, который со временем становится ценнее благодаря приобретению новых знаний и опыта, освоению новых навыков и способности адаптироваться к изменяющимся условиям. В этом контексте, сотрудники с лидерскими качествами представляют наибольшую ценность для организации [1].

Организации, достигающие наибольших успехов в развитии потенциала своих сотрудников, определяют управление талантами как процесс, который позволяет им обеспечить свою конкурентоспособность и эффективно управлять персоналом через внедрение соответствующих механизмов. Лидерство признается

наиболее эффективным источником изменений внутри компании, ключевым фактором ее роста и развития.

Суть лидерства заключается в том, что человек инициирует процесс добровольного объединения людей для максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника с целью достижения общей цели [3].

Результативность предприятия во многом зависит от индивидуальных качеств руководителя компании - опытного лидера, обладающего уникальными знаниями и навыками. Эмоциональная компетентность руководителя показывает его способность устанавливать отношения с другими людьми и способствует передаче знаний внутри организации. Один из важных аспектов в обеспечении передачи знаний и раскрытии лидерского потенциала - использование методов развития лидеров для адаптации к изменениям в окружающей среде и достижения стратегических целей [2].

Потенциал лидерства у руководителя является показателем активности личности, который представляет собой комплексную системную характеристику внутренних ресурсов (знания, лидерские навыки, особенности характера), которые развиваются и проявляются во взаимодействии с социокультурной средой. Лидерский потенциал способен быть основой способности личности ориентироваться на стабильные внутренние принципы и ценности, сохранять устойчивость в управленческой деятельности и смысловых ориентиров даже при внешних изменениях и давлениях.

В общем понимании, лидерский потенциал представляет собой совокупность ресурсов и возможностей в определенной области, которые позволяют перейти от изучения характеристик и поведения человека в настоящем к исследованию его потенциала и возможностей для развития, так как личностные качества проявляются в динамике взаимодействия человека с его социокультурной средой.

Оценка потенциала лидерства и его развитие в реальной практике компании могут быть достигнуты при определенных условиях:

– вызывая эмоциональные реакции у сотрудников на внешние воздействия, когда взаимодействие между потенциальными лидерами и организацией является взаимным;

- постоянно развивая и совершенствуя лидерские качества у руководителей среди среднего и низкого звена компании;
- при целенаправленном подборе лидерских качеств в соответствии с ключевыми стратегическими направлениями развития фирмы.

Поддержка развития лидерского потенциала сотрудников компании приносит целый ряд преимуществ:

1. Эффективные руководители способны мотивировать коллег, что ведет к росту их продуктивности и, как следствие, к увеличению доходов и прибыли предприятия;

2. Руководители, прошедшие обучение по развитию лидерского потенциала, обладают всем необходимым набором инструментов для создания условий, при которых их команда может достигнуть выдающихся результатов;

3. Инвестиции в развитие лидерских качеств сотрудников оправдывают себя как долгосрочная стратегия повышения их квалификации и карьерного роста в организации.

Итак, развитие лидерского потенциала среди управленческих кадров становится неотъемлемой частью стратегии компании, способствующей активному росту и развитию. Поддержка и стимулирование лидерства внутри организации позволяет создать эффективную команду, способную успешно преодолевать вызовы и достигать поставленных целей. Необходимо инвестировать в развитие руководителей, обучение и развитие мягких навыков, таких как эмоциональная интеллектуальность, коммуникативные навыки и способность вдохновлять и мотивировать других. Таким образом компания сможет повысить свою конкурентоспособность на рынке и обеспечить устойчивый рост и процветание.

#### *Список источников*

1. Кольчурина, И. Ю. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации : учебное пособие / И. Ю. Кольчурина. – Новокузнецк : СибГИУ, 2019. – 172 с. – Текст: непосредственный.

2. Каримова, А. Р. Личностное развитие : учебное пособие / А. Р. Каримова. – Казань : КНИТУ-КАИ, 2023. – 152 с. – Текст: непосредственный.

3. Примаченко, Я. В. Структура лидерского потенциала : монография / Я. В. Примаченко. – Хабаровск : ДВГУПС, 2019. – 144 с. – Текст: непосредственный.

## **ЯПОНСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Легкоступ Е.В.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Системе управления персоналом в Японии уделяется большое значение, поскольку она эффективно использует человеческий фактор.

В Японии человеческие ресурсы являются наиболее важным источником богатства страны. Японская экономика построена на традиционных ценностях сообщества и естественной страсти к высококачественным товарам.

Японский менеджмент – это управление людьми. Для их описания часто используют термин «трудоголики». Работа является высшим приоритетом в иерархии ценностей японского народа. Следовательно, они соглашаются терпеть строгую дисциплину, быстрый темп работы, интенсивную работу и продолжительное рабочее время.

Долгосрочные отношения между компанией и сотрудниками являются основой японской системы управления персоналом. Компании стремятся удерживать высококвалифицированных сотрудников в течение длительного периода времени. Это достигается путем предоставления гарантированной занятости, карьерного роста и возможностей обучения.

Японская система управления персоналом построена по коллективистскому принципу. Решение принимается в групповом контексте, а не индивидуально. Предприятия стремятся к гармоничной рабочей среде и поощряют командную работу.

Японская культура пронизана групповым менталитетом, которому она придает особое значение. Этот феномен закоренел в древних традициях страны, связанных с рисовым земледелием. Групповая психология, неразрывно связанная с японским обществом, проникает во все сферы производства и социальной жизни. Основой этой системы является иерархия, с сильным акцентом на покорности лидеру и уважении к старшим. В японском обществе индивидуальные интересы приносятся во имя процветания группы, и рабочие готовы пожертвовать всем, чтобы достичь этой цели.

Психологические черты национального характера, такие как аккуратность, бережливость и практицизм, усиливают и дополняют понятие группизма. Особенно отмечается эти черты у японцев, которые проявляют чрезвычайное трудолюбие и смогли адаптироваться к новым условиям. Японцы экономно используют ресурсы системы управления, труда, финансов и земли.

В Японии система управления персоналом ориентирована в первую очередь на постоянную занятость. Организации стремятся предоставить своим сотрудникам стабильные и долгосрочные возможности трудоустройства. Сотрудники чувствуют себя в компании защищенно и стабильно, что приводит к повышению лояльности к организации.

Программы обучения и развития активно поддерживаются японскими компаниями для своих сотрудников. Их образовательные программы, возможности обучения и профессионального развития разнообразны. Компании стремятся повысить как профессиональные способности, так и индивидуальные качества сотрудников.

Японская система управления персоналом уделяет большое внимание системе оценки и вознаграждения сотрудников. Результативность оценивается не только по индивидуальной результативности, но и по вовлеченности игрока в команду. Компании предлагают различные виды бонусов, премий и прибавок к зарплате.

Японская система управления персоналом имеет ряд особенностей, которые не являются исчерпывающими. Они отражают фундаментальные ценности и принципы, лежащие в основе японской корпоративной культуры и способствующие эффективному управлению персоналом.

## ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ

Легкоступ Е.В.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современном цифровом обществе, где информация является ключевой составляющей, безопасность и защита персональных данных становятся все более актуальными и критическими вопросами. Особую значимость эта проблема приобретает для кадровых служб, которые ежедневно имеют дело с обширным объемом информации о сотрудниках. Нелегальное использование персональных данных может привести к серьезным последствиям, как для каждого отдельного сотрудника, так и для работодателя.

Персональные данные охватывают широкий спектр информации, которая прямо или косвенно относится к работнику и идентифицирует его. Такое понятие закреплено в статье 3 Федерального закона «О персональных данных».

Работодатели, обладающие данными о гражданах, несут ответственность согласно законодательству Российской Федерации за нарушение режима охраны, обработки и способа использования такой информации.

В соответствии с главой 14 статьи 86 Трудового кодекса Российской Федерации, с целью защиты прав и свобод человека и гражданина, работодателю и его представителям предусмотрено соблюдение следующих общих требований при обработке персональных данных работника:

– обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно для соблюдения законов и других нормативных правовых актов, помощи работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества работы, а также для обеспечения сохранности имущества;

– все личные данные работника следует получать от него самого. Если невозможно получить личные данные работника напрямую, то работнику должно быть предоставлено предварительное уведомление,

и его письменное согласие должно быть получено, если данные предлагается получить от третьей стороны. Работодатель должен проинформировать работника о целях, предполагаемых источниках и способах получения личных данных, а также о характере данных, которые требуется получить, и возможных последствиях, если работник откажется дать письменное согласие на их получение;

– работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работников, касающиеся их членства в общественных организациях или профсоюзной деятельности, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;

– защита персональных данных работников от несанкционированного использования или утраты должна быть обеспечена работодателем за счет средств работодателя и в установленном порядке;

– работники и их представители должны быть ознакомлены с документацией организации, определяющей порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области, под расписку;

– работодатель, работники и их представители должны совместно разрабатывать меры по защите персональных данных работников.

При передаче персональных данных работников работодатели должны соблюдать следующие требования. В соответствии со статьей 88 главы 14 Трудового кодекса Российской Федерации:

– не сообщать персональные данные работников третьим лицам без их письменного согласия, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работников, а также в случаях, предусмотренных федеральным законом

– предоставлять доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, ограничивая их права правом на получение только тех персональных данных работников, которые необходимы для выполнения ими своих конкретных обязанностей;

– передавать персональные данные работников представителям работников в порядке, установленном Трудовым кодексом, ограничивая эту информацию только теми сведениями о работнике, которые необходимы представителю для выполнения его обязанностей.

Закон об информации предусматривает право граждан на доступ к документированной информации о них и ее раскрытие в целях обеспечения целостности и достоверности информации. Граждане имеют право знать, кто использует или использовал эту информацию и с какой целью. Ограничение доступа граждан и организаций к информации о них допускается только по основаниям, предусмотренным федеральным законом. Кроме того, обладатель документированной информации о гражданине обязан безвозмездно предоставить эту информацию по требованию лица, к которому она относится.

Статья 90 Трудового кодекса Российской Федерации предусматривает, что нарушение правил получения, обработки и защиты персональных данных работников влечет за собой дисциплинарную, административную, гражданско-правовую и уголовную ответственность.

Защита персональных данных работников, которые осуществляют свою профессиональную деятельность на основании трудового договора, имеет свою специфику. Основные требования по обработке персональных данных устанавливаются федеральными законами, но конкретные действия, такие как сбор, хранение, использование и распространение персональных данных, могут быть подробно описаны в локальных правовых актах. Согласно пункту 7 части 1 статьи 22 Трудового кодекса РФ, работодатели имеют право принимать локальные нормативно-правовые акты, которые могут регулировать вопросы конфиденциальности информации.

Положение о защите персональных данных является одним из локальных нормативно-правовых актов, которое устанавливает основные требования для обработки персональных данных работников в рамках трудовых отношений.

Разработка и применение эффективной системы безопасности персональных данных является неотъемлемой частью управления безопасностью персонала и обеспечения здоровья и безопасности на рабочем месте.

В соответствии с законом о персональных данных, вся информация, относящаяся к определенному или идентифицируемому на основе этой информации физическому лицу (субъекту

персональных данных), считается персональными данными. Это включает в себя, но не ограничивается, следующими сведениями: фамилия, имя, отчество; год, месяц, дата и место рождения; адрес проживания; семейное, социальное, имущественное положение; образование; профессия; доходы и прочая информация.

Этот перечень не является исчерпывающим - он может включать практически любую информацию о сотруднике, которую получает работодатель.

Защита конфиденциальной информации о сотрудниках имеет несколько аспектов. Во-первых, это обеспечение прав работников, закрепленных в трудовом законодательстве, которое обеспечивает защиту персональных данных. Во-вторых, это реализация политики компании, которая включает в себя правовые и организационные меры для обеспечения конфиденциальности информации. В-третьих, это гарантирование права сотрудников на защиту их персональных данных.

Защита конфиденциальности является непрерывным процессом, который требует постоянного внимания со стороны работодателя. Соблюдение законодательства о защите персональных данных не только защищает сотрудников от возможных рисков, но и способствует укреплению репутации компании как надежного и ответственного работодателя.

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**Легкоступ Е.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Принятие решений – это выбор направленного действия между настоящим и будущим из числа имеющихся альтернатив (вариантов), что наиболее желательно для организаций в области управления человеческими ресурсами.

Принятие кадровых решений - это систематический процесс, оказывающий существенное влияние на сотрудников организации и являющийся неотъемлемой частью повседневной работы менеджеров, независимо от их уровня и должностного положения. Данная тема посвящена раскрытию содержания этой деятельности.

Сегодня человеческие ресурсы признаны самым важным ресурсом организации. От управления человеческими ресурсами зависит не только выживание самой организации, но и самые разные характеристики общества в целом.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами означает изучение кадрового потенциала организации как совокупности разнообразных элементов, взаимосвязанных и взаимозависимых. Это совокупность управленческих функций и методов, касающихся задач, связанных с человеческими ресурсами, кадровой структуры организации и структуры управления организацией в целом, в которой задачи, связанные с человеческими ресурсами, являются самостоятельным элементом.

Именно поэтому системный подход проявляется в формулировании стратегических целей, выборе методов их достижения и формировании соответствующих инструментов управления, включая комплексное планирование, организацию и контроль операций с человеческими ресурсами.

В целом, суть системного подхода в управлении персоналом заключается:

- в формировании системы оперативных целей для персонала и установлении иерархии этих целей;

- в последовательной и системной реализации всех направлений кадровой работы, начиная с этапа планирования и отбора персонала, его развития, планирования карьеры, обеспечения его профессионального и служебного роста и мотивации;

- в систематическом использовании методов и принципов работы с персоналом;

- в постоянном мониторинге эффективности кадровой работы на основе количественных показателей и стандартов работы, целей, средств, подходов и оценки полноты их достижения.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами основан на ряде принципов:

1. Целостность системы. Системный подход рассматривает организацию и ее человеческие ресурсы как единую целостную систему.

2. Учет взаимосвязи и зависимости всех элементов, составляющих организацию и ее человеческие ресурсы.

3. Ориентация на организационные цели. Системный подход к управлению персоналом означает, что все действия и решения в области управления человеческими ресурсами ориентированы на достижение целей организации.

4. Учет и анализ внешних факторов. Системный подход учитывает влияние внешних факторов, таких как экономические условия, политическая и правовая ситуация, рыночная конкуренция. Управление человеческими ресурсами должно адаптироваться к изменяющейся внешней среде и учитывать ее влияние на работу организации и ее персонала.

5. Взаимодействие с другими отделами и организациями в организации. Системный подход к управлению человеческими ресурсами подразумевает сотрудничество и взаимодействие с другими отделами и организационными структурами организации. Это позволяет создать единую систему управления, в которой все элементы работают согласованно для достижения общих целей.

## **ПРИНЦИП СПРАВЕДЛИВОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Легкоступ Е.В.**

**Казанцева Л.С.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Управление человеческими ресурсами - важная функция в любой организации. Она включает в себя различные аспекты, связанные с наймом, обучением, мотивацией и удержанием сотрудников.

Целью управления человеческими ресурсами является создание эффективной и продуктивной рабочей силы, способной достичь целей организации.

Управление человеческими ресурсами – это процесс планирования, организации, руководства и контроля деятельности сотрудников организации для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного функционирования организации в целом.

Справедливость – это один из основополагающих принципов управления персоналом, без которого невозможно построить эффективную и сплоченную команду.

Основная цель управления человеческими ресурсами - создание и поддержание оптимального баланса между потребностями организации и потребностями ее сотрудников. Управление человеческими ресурсами включает в себя такие аспекты, как подбор и найм персонала, обучение и развитие сотрудников, мотивация и стимулирование сотрудников к работе, оценка и управление результатами труда, а также управление конфликтами и решение проблем в коллективе.

Трудовая мотивация обуславливает предвзятое отношение людей к различным аспектам рабочей ситуации. Эта предвзятость в определенной степени выражается в оценке справедливости отношений, сложившихся между работниками и организацией.

Работники стремятся установить справедливые отношения с организацией и другими людьми и изменить трудовые отношения, которые оцениваются как несправедливые. Люди хотят, чтобы между ними и организацией были установлены «справедливые» отношения, когда взаимодействие между ними и организацией является справедливым и сбалансированным.

Дисбаланс как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) может вызвать напряженность, которая проявляется в определенном поведении работника.

Здесь очень важно отметить, что понятие справедливости субъективно. Это мнение, восприятие и представление работника о справедливости оценки его трудового вклада. В то время как работник может считать несправедливой оценку своего трудового вклада («низкая зарплата»), руководитель может считать ее исключительно

справедливой, или же он может считать ее завышенной (т. е. работник получает от организации больше, чем заслуживает).

Основные принципы управления человеческими ресурсами включают в себя справедливость, прозрачность, гибкость, адаптивность и внимание к потребностям и особенностям отдельных сотрудников.

Принцип заключается в том, что управление персоналом должно быть справедливым и равноправным для всех сотрудников. Руководители должны применять одинаковые стандарты и критерии при оценке и поощрении сотрудников, а также учитывать мнения и интересы сотрудников при принятии решений.

Принцип справедливости в управлении персоналом - один из основополагающих принципов, которым должна руководствоваться организация в своих отношениях с сотрудниками. Он означает, что ко всем сотрудникам должно быть справедливое и равноправное отношение.

Справедливость в управлении человеческими ресурсами означает, что все сотрудники должны быть оценены и вознаграждены в соответствии с их вкладом и результатами работы. Это означает, что сотрудники не должны подвергаться дискриминации или получать преференции по каким-либо признакам, включая пол, возраст, расу, национальность или религию.

Принцип справедливости также включает в себя прозрачность и объективность в процессе управления персоналом. Это означает, что критерии оценки и поощрения должны быть ясными и понятными для всех сотрудников и применяться ко всем в равной степени.

Справедливость также включает в себя учет потребностей и интересов сотрудников. Управление человеческими ресурсами должно учитывать индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников и предоставлять равные возможности для развития навыков и карьерного роста.

Принцип справедливости в управлении человеческими ресурсами способствует созданию справедливой и совместной рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя уважаемыми и ценными. В результате повышается мотивация, производительность и удовлетворенность сотрудников, а также культура и репутация организации.

Люди, которые недовольны своими отношениями, потому что мало получают взамен, стремятся восстановить справедливость. Для этого они предпринимают следующие действия:

1) Уменьшить свой вклад. Сотрудники снижают интенсивность и качество своей работы:

- опаздывая на работу, снижая исполнительскую дисциплину;
- сокращая объем выполняемой работы;
- снижая качество работы;
- уклоняясь от выполнения работы;
- увеличивая количество прогулов «по болезни»;
- «имитируя» деятельность.

2) Изменение вклада и отдачи тех, с кем работник себя сравнивает.

Такие попытки проявляются в следующем:

- жалобы руководству на неточное, необоснованное или несправедливое распределение обязанностей;
- жалобы или предложения увеличить нагрузку на других сотрудников;
- просьбы о снижении необоснованно высокой зарплаты коллеги.

3) Реакция на несправедливость включает переоценку своих возможностей и снижение самооценки и уверенности в себе.

Теория справедливости имеет большое практическое значение для регулирования взаимодействия между руководителями и подчиненными в процессе управления. Руководители должны стремиться к тому, чтобы их действия воспринимались сотрудниками как справедливые.

Поэтому справедливость вклада и вознаграждения - важный принцип и условие формирования лояльности и высокой мотивации сотрудников.

Для реализации этого принципа необходимо постоянное внимание и прямая коммуникация между руководителями и менеджерами и подчиненными им сотрудниками.

Большое значение имеет создание определенных систем мониторинга оценки сотрудниками справедливости их отношений с руководством компании.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕТЕКТОРОВ ЛЖИ И ДРУГИХ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ ПРИ ОЦЕНКЕ КАДРОВ

Лубинская В.А.

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

При оценке кадров банки и некоторые предприятия стали прибегать к применению детекторов лжи и других технических средств. Управление персоналом содержит в себе большое число нюансов, в том числе и оценку способностей и качеств работников. Детекторы лжи и прочие технические средства имеют все шансы являться нужными инструментами в данном процессе. Но, они имеют собственные достоинства, а также недостатки и вызывают этические вопросы.

Детекторы лжи и другие технические средства – это приборы, применяемые в управлении персоналом, с целью оценки правдивости данных, получаемой с работников. Они предусмотрены, с целью раскрытия вероятных ложных, либо неопределённых ответов на вопросы, задаваемые работникам в период беседы, либо опросов. Детекторы лжи могут быть разных видов. Они функционируют на базе разных физических, а также эмоциональных характеристик, которые могут указывать на возможные мошеннические поступки.

Помимо детекторов лжи, имеются и прочие технические средства, которые могут быть применены при оценке сотрудников. К примеру, это могут быть компьютерные проекты, с целью рассмотрения текста, либо голоса, системы видеонаблюдения, а кроме того, различные исследования и ассесменты, проводимые вместе с применением особого оборудования.

Задача применения детекторов лжи в управлении персоналом – увеличение точности и объективности процесса оценки сотрудников. Они могут помочь обнаружить возможных работников, которые могут демонстрировать опасность для компании, либо обладать неопределёнными планами.

Но, следует принимать во внимание, что применение детекторов лжи, а также других технических средств содержит собственные

достоинства, а также недостатки, а кроме того, моральные нюансы, какие необходимо принимать во внимание при их использовании.

Детекторы лжи – это промышленные ресурсы, которые применяются с целью определения, информации, предоставленной работником, истинной либо неверной. Они могут быть применены в процессе оценки сотрудников, с целью раскрытия возможных проблемных работников, либо с целью контроля правдивости данных, предоставленной кандидатами в вакансию.

Детекторы лжи функционируют на базе разных способов, таких как исследование голоса, определение физических характеристик (к примеру, пульс, давление, потоотделение) либо исследование невербальных сигналов (к примеру, микромимика лица, жесты). Они могут быть применены как в период собеседования, так и в обыденной работе сотрудников.

Применение детекторов лжи при оценке сотрудников содержит свои достоинства. Во-первых, они могут помочь обнаружить возможных работников, которые могут демонстрировать опасность для компании либо иметь неопределённые планы. К примеру, детекторы лжи могут поспособствовать обнаружить кандидатов, которые утаивают сведения касательно собственного прошлого, либо имеют неправдивые намерения сравнительно собственной деятельности.

Во-вторых, применение детекторов лжи способно увеличить объективность процесса оценки сотрудников. Взамен этого, для того чтобы рассчитывать только индивидуальное мнение рекрутера либо менеджера, возможно применять конкретные сведения, приобретенные вместе с помощью детекторов лжи, с целью принятия решений.

Но, следует принимать во внимание также минусы применения детекторов лжи. Во-первых, они могут быть не постоянно точными, а также верными. Итоги испытания могут быть исковерканы разными условиями, подобными как напряжение, раздражительность либо неверная интерпретация информации. Во-вторых, применение детекторов лжи может нарушать секретность, а также близость работников, что способно спровоцировать недоверие, а также отрицательный подход к компании.

Применение детекторов лжи при оценке сотрудников может быть нужным инструментом, однако следует принимать во внимание их

ограничения, а также моральные нюансы. Немаловажно использовать их вместе с осторожностью, а также придерживаться принципов конфиденциальности и уважения к работникам.

## ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Лубинская В.А.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Процедура правильного оформления работников компании считается одной из основных проблем кадровика. На сегодняшний день критически поднялся вопрос правильного оформления профессиональной документации согласно устройству на работу и ее хранению, в случае если предприятие малочисленно либо имеется некомпетентные работники, которые не придают особенной значимости кадровым документам. В последующем эта ошибка способна послужить причиной проблем с начислением пенсии работникам, в перспективе, льгот, пособий, и других выплат. Кроме того, неправильное управление профессионального делопроизводства считается нарушением Трудового законодательства Российской Федерации, что может стать основанием для штрафных санкций.

Отличительная черта этой проблемы, состоит в том, что в сегодняшний день государственные организации, торговые компании и индивидуальные предприниматели ставят перед собою задачу по внедрению четкого и правильного планирования профессионального делопроизводства. Однако в взаимосвязи с тем, что Трудовое законодательство принято не так давно, работодатели встречаются вместе с трудностями в ведении профессионального делопроизводства.

Для того, чтобы прийти устраиваться на работу, потребуется предъявить такие документы:

- паспорт или документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка;

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- документ об образовании;
- иные документы.

Запрещено предъявлять требования к личности, которая поступает на работу, документов, кроме предусмотренных ТК РФ, другими федеральными законами, указами Президента РФ и распоряжениями Правительства РФ.

В случае если трудовое соглашение заключается в первый раз, трудовая книга и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются нанимателем.

В случае потери либо повреждения трудовой книги личности, прибывающего на работу, наниматель должен согласно его письменному заявлению оформить новую трудовую книгу.

Наниматель имеет право требовать документы, свидетельствующие специальному трудовому стажу, с целью приема на эту работу.

Гражданин, поступающий на государственную службу, должен представить еще индивидуальное заявление, медицинское постановление касательно состояния здоровья, данные касательно заработка, о достоянии и обязанностях имущественного характера.

Зарубежный гражданин, приехавший в Российскую федерацию, с целью деятельности согласно найму, должен представить доказательство о возможности работать в Российской Федерации.

Максимальная часть документов кадровой службы сопряжена вместе с процедурами перемещения сотрудников. Документирование перемещения сотрудников считается необходимой обязанностью каждой компании, вне зависимости от масштабов ее работы, а также организационно-правовой формы.

Под перемещением сотрудников эксперты подразумевают:

- переход на другую работу;
- сокращение;
- предоставление отпусков;
- командировка и др.

При оформлении каждой из вышеназванных операций сотрудник пишет обращение, руководитель структурного подразделения

представляет (докладную записку), которая будет являться основанием для издания распорядительного важного документа. Формирование новых отпусков связано вместе с составлением кадровой службы графика отпусков, а также издания надлежащего указа.

При совершении сотрудником проступков, объединенных вместе с невыполнением либо неразумным исполнением собственных обязательств, нарушением рабочей дисциплины, он пишет объяснительную записку, отделение сотрудников закрепляет нарушения, которые имеют все шансы являться причиной для издания указа управляющего о наложении взыскания.

Потребность издания указов предусмотрена Трудовым кодексом РФ, указы устанавливают взаимоотношения сотрудника, а также работодателя, осуществляют правовую, а также учетную функции. В основании указов кадровый отдел приводит все без исключения учетные формы, внешние счета, индивидуальные процессы, трудовые книжки, а также несколько иных документов.

Подобным способом, элементарное перечисление типов документов, формируемых кадровой службой, указывает о их разнообразии. Настолько ведь многообразны принципы оформления кадровой документации, часть которых регламентирована, а часть сформирована в традиции.

Регламентация как состава, правил оформления документов согласно личному составу, равно как ранее фиксировалось, исполнялась в различные года различными ведомствами. Именно она подвергается периодическим изменениям.

Исходя из рассмотрения законодательных, нормативно-правовых, а также нормативно-методических документов, регламентирующих протоколирование работы вместе с кадрами, все без исключения документы возможно разделить на ряд компаний:

организационные документы: позиция касательно профессиональной службы, принципы внутреннего рабочего распорядка, официальные указания сотрудникам профессиональной работы, штатное расписание, состав, а также штатная численность, план отпусков;

распорядительные документы: указы (постановления) управляющего компании согласно индивидуальной формуле,

издаваемые в вариантах приема на работу, перехода на другую работу, увольнения с работы, командирования, предоставления выдачи, поощрения, взыскания.

учетные документы: индивидуальная карта Т-2, индивидуальная карта академического, преподавательского сотрудника Т-4, журнал принимаемых, а также увольняемых сотрудников, трудовые книжки сотрудников;

информационно-справочные документы: положения, докладные, а также пояснительные записки, труды (научного общества) заседаний квалификационных, а также аттестационных комиссий, акты, справки, корреспонденция кадровой работы с посторонними организациями.

Любой акт, вступающий в концепцию профессиональной документации, обязан быть оформлен вместе с соблюдением определенных законов. Данное не только увеличивает культуру документирования, а также содействует ускорению его формирования, а также обработки за счет развития у сотрудников профессиональных отраслей, четких взглядов касательно внешнего вида важного документа. Но основное в соблюдении условий к определенным правилам оформления – данное фиксирование адвокатской силы важного документа.

## ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ КАДРОВОГО РЕШЕНИЯ

**Лубинская В.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Разработка кадрового решения содержит соответствующие этапы:

- диагностирование профессиональной задачи: понимание необходимости принятия решения, а также исследование проблематичности условий;
- установление критериев оценки принимаемого решения;
- формирование ценностей (важности критериев);
- обнаружение вероятных альтернатив постановки задачи;

- анализ альтернатив;
- итоговый подбор;
- реализация решения, а также анализ итогов.

Любая из упомянутых стадий состоит из ряда целевых действий. Нехватка аргументированных подходов к оценке эффективности принимаемых решений, расходы в их реализации рассматриваются распорядителями экономических ресурсов несостоятельными, а итоги, которые имеют все шансы – сомнительными. Данный факт нередко считается условием, ограничивающим вложение средств в управление человеческими ресурсами. В таком случае это играет роль нерационального использования средств, а также подготовки необоснованных управленческих решений, что приводит к финансовым, а также социальным потерям, к упущенной выгоде.

Единого подхода к исследованию, а также подготовке обоснованных кадровых решений до настоящего времени не сформировано. Мало проработана проблема критериев, а также способов оценки принимаемых кадровых решений. К экономическим, а также социальным потерям можно отнести принятие недостаточно обоснованных решений, отход от основных принципов сложившейся кадровой политики, излишние материальные затраты, отсутствие конкретных достижений по различным направлениям деятельности.

Принятие решений составляет основу любой области административной работы. Результативность работы компаний находится в зависимости от качества кадровых решений. Стратегические, а также текущие решения, принимаемые руководителями, характеризуют уровень устойчивости организации, а также возможности ее выживания.

Это аспекты должны приниматься во внимание при подготовке, обосновании и принятии кадровых решений. Принятие обоснованных кадровых решений должно осуществляться при рассмотрении вопросов подбора персонала, обеспечении бесперебойной деятельности коллектива, мотивации исполнителей, а также их стимулировании, обучении.

Аналогично, кадровые решения должны быть всесторонне обоснованы при рассмотрении вопросов развития персонала.

Собственно, развитие сотрудников предполагает решение целого комплекса задач.

Развитие персонала предполагает не только обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте. Для современного предприятия становится все более необходимым направлять своих работников на различные мероприятия с отрывом от основной работы. Во многих случаях сами сотрудники заинтересованы в приобретении новых знаний и навыков, необходимых в профессиональной деятельности. Соответственно, они готовы оплачивать участие в программах профессиональной переподготовки, прохождения курсов повышения квалификации, посещение различных семинаров и тренингов.

Вместе с тем, администрация организации также должна быть готова оплачивать своим подчинённым участие в мероприятиях по обучению и повышению квалификации.

В академической среде слово «принятие решений» большинством авторов трактуется как сложный, многошаговый ход, в котором сначала существовала определенная потребность влияния на объект управления, далее сформированы и оценены разнообразные виды воздействия, а также в окончательном результате подобран единственный из них.

Растущее желание бизнесменов уцелеть в условиях жёсткой конкуренции, гарантировать устойчивую перспективу производства, вынуждает их заботиться о внедрении новейшей техники, а также технологических процессов. Соответственно, необходимо прилагать немалые усилия для повышения качества трудовой жизни.

Не теряет актуальности значение кадровых решений при подборе персонала, его оценке, стимулировании. Они наполняются новейшим содержанием, а также исполняются вместе с единой стратегией формирования компании.

Все многообразие кадровых решений условно можно классифицировать по следующим признакам:

- стратегическая направленность;
- функциональная направленность;
- производственная направленность;
- характер полномочий и ответственности за разработку и реализацию кадровых решений;

- характер договорных отношений с работниками.

Таким образом, очевидно, что исходя из разнообразия управленческих решений, возможно сделать вывод, что при их обосновании необходимо принимать во внимание обширный диапазон различных условий, а также обстоятельств – финансовых, технических, правовых. Все без исключения эти условия непосредственно взаимосвязаны между собой.

Принятие решений составляет основу управления организацией. Принятие кадровых решений составляет основы для всей работы с коллективом.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Максакова А.Р.**

**Казанцева Л.С.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Совершенствование политики мотивации и стимулирования организаций является важным аспектом успешного функционирования любого предприятия. Внедрение эффективных стимулов для работников может улучшить их мотивацию, производительность и результативность работы.

В настоящее время существует масса исследований, направленных на повышение стимулирования и мотивации персонала. Меняется внешняя и внутренняя ситуация организаций, но тема остаётся актуальной.

Совершенствование политики мотивации и стимулирования персонала – ключевой фактор повышения производительности и удовлетворенности сотрудников. Это непрерывный и циклический процесс, который является одним из наиболее важных направлений деятельности современного предприятия. Обобщение существующих способов стимулирования персонала приведены в табл. 1.

## Способы эффективного стимулирования персонала

Способы	Содержание	Результат
Финансовая мотивация	Заработная плата, премии за достижение определенных целей, бонусы или доли прибыли	Формирование у работников ощущение признания и вознаграждения за их усилия
Нематериальные стимулы	Поощрение личного и профессионального роста, взаимное признание и поощрение, создание положительной рабочей атмосферы [1, с. 103-105]	Нормализация климата внутри коллектива и стимулирование заинтересованности кадров
Коммуникация	Открытая и прямая коммуникация с сотрудниками, информирование сотрудников о целях и планах компании	Формирование чувства вовлеченности и уверенности в том, что усилия сотрудников имеют значение
Возможность роста и развития	Обучение и тренинги, участие в проектах с большей ответственностью, возможность занимать более высокие позиции в организации	Формирование у сотрудников перспектив роста и развития, повышение заинтересованности персонала в достижении хороших результатов
Индивидуальный подход к сотрудникам	Индивидуальные потребности и интересы каждого сотрудника	Формирование индивидуального плана мотивации для каждого сотрудника, повышение эффективности работы персонала

Внутренняя мотивация сотрудников является одним из ключевых факторов, определяющих успешность работы организации.

Когда сотрудники мотивированы, они более преданны и эффективны в своих задачах, что непосредственно влияет на достижение наилучших результатов работы. Зная, какие мотивации необходимы нашим сотрудникам, мы можем разработать стимулирование, направленное на увеличение эффективности работы персонала и предотвращение текучести кадров [2, с. 7-17].

Стимулирование – это внешнее воздействие на персонал, а для того, чтобы разработать эффективную систему стимулирования, нужно понимать, какие мотивы движут персоналом организации.

Одним из способов анализа возможностей мотивации персонала является изучение его потребностей и ожиданий. Каждый сотрудник имеет свои индивидуальные потребности, и тем самым, различное мотивационное воздействие может быть эффективным для разных людей.

Анализ потребностей сотрудников может осуществляться путем проведения опросов, интервью или наблюдения за их поведением и реакцией на определенные стимулы.

Другим важным аспектом является учет внешних факторов, которые могут повлиять на мотивацию персонала. Это может быть рабочая среда, условия труда, возможности для профессионального роста и развития, система вознаграждения, уровень коммуникации и поддержки со стороны руководства и коллег.

Результатом анализа возможностей мотивации персонала должно быть получение информации, для создания стимулирующей и более мотивирующей среды, которая позволяет сотрудникам чувствовать себя ценными.

Основная цель анализа возможностей мотивации персонала для достижения лучших результатов работы - создание стимулирующей и поддерживающей рабочей среды, которая позволяет сотрудникам почувствовать себя ценными и важными для компании [3, с. 22].

Стимулирование персонала является важным аспектом для достижения успеха и эффективности работы кадров. На рис. 1 приведены основные составляющие повышения мотивации персонала.



Рис. 1. Основные составляющие повышения мотивации персонала

Результаты проведенного исследования позволили установить, что для формирования и совершенствования политики стимулирования и мотивации персонала организациям необходимо проводить определённые мероприятия. В первую очередь целесообразно:

регулярно проводить анализ возможностей мотивации персонала;  
 учитывать факторы, которые могут повлиять на мотивацию персонала.

Это позволит сформировать эффективную политику мотивации и стимулирования персонала. Стимулирование требует усилий и внимания со стороны руководства. При правильном подходе оно может принести значительные результаты для организации.

*Список источников*

1. Вагапова, Ю. Р. Мотивация и стимулирование персонала / Ю. Р. Вагапова. – Текст: непосредственный // Вестник науки. – 2020. – Т. 3, № 1(22). – С. 103-105.
2. Шакирова, Д. М. Мотивация и стимулирование как инструменты управления трудовой деятельностью / Д. М. Шакирова, К. В. Коньжов, В. В. Вагапов. – Текст: непосредственный // Наука Красноярья. – 2022. – Т. 11, № 2-1. – С. 7-17.
3. Панежин, Е. К. Мотивация как фактор повышения эффективного управления персоналом / Е. К. Панежин. – Текст: непосредственный // Вестник науки и образования. – 2019. – № 10-4(64). – С. 65-69.
4. Лымарева, О. А. Мотивация и стимулирование персонала организации / О. А. Лымарева, В. И. Юденко. – Текст: непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-1(95). – С. 177-180.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

**Максакова А.Р.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Стимулирование персонала организаций является важным аспектом успешного функционирования любого предприятия. Внедрение эффективных стимулов для работников может улучшить их мотивацию, производительность и результативность работы.

Одним из основных способов стимулирования персонала является финансовая мотивация. Она может включать в себя увеличение

заработной платы, премии за достижение определенных целей, бонусы или доли прибыли.

Финансовые стимулы дают работникам ощущение признания и вознаграждения за их усилия. Однако, помимо финансовых стимулов, важно учитывать и другие аспекты мотивации персонала. Нематериальные стимулы, такие как поощрение личного и профессионального роста, взаимное признание и поощрение, создание положительной рабочей атмосферы, также имеют большое значение.

Коммуникация и прозрачность - ключевые факторы для стимулирования персонала. Руководство организации должно поддерживать открытую и прямую коммуникацию с сотрудниками, делиться информацией о целях и планах компании. Это поможет создать чувство вовлеченности и уверенности в том, что их усилия имеют значение.

Помимо прямой коммуникации, важна и регулярная обратная связь. Руководители должны не только подчеркивать успешные результаты, но и оказывать поддержку и помощь в разрешении проблем. Обратная связь должна быть конструктивной и основана на сотрудничестве, а не на критике.

Создание разнообразных возможностей для развития и роста - еще один способ стимулирования персонала. Это может быть обучение и тренинги, участие в проектах с большей ответственностью, возможность занимать более высокие позиции в организации. Работники, чувствующие, что у них есть перспективы роста и развития, чаще всего более мотивированы и заинтересованы в достижении хороших результатов.

Наконец, необходимо учитывать индивидуальные потребности и интересы каждого сотрудника. Разные люди мотивированы разными факторами, поэтому важно принять во внимание их индивидуальные предпочтения при создании стимулов. Знание сильных сторон и интересов сотрудников позволит разработать индивидуальные планы мотивации.

Внутренняя мотивация сотрудников является одним из ключевых факторов, определяющих успешность работы организации. Когда сотрудники мотивированы, они более преданны и эффективны в своих

задачах, что непосредственно влияет на достижение наилучших результатов работы.

Одним из способов анализа возможностей мотивации персонала является изучение его потребностей и ожиданий. Каждый сотрудник имеет свои индивидуальные потребности, и тем самым, различное мотивационное воздействие может быть эффективным для разных людей. Анализ потребностей сотрудников может осуществляться путем проведения опросов, интервью или наблюдения за их поведением и реакцией на определенные стимулы.

Другим важным аспектом является учет внешних факторов, которые могут повлиять на мотивацию персонала. Это может быть рабочая среда, условия труда, возможности для профессионального роста и развития, система вознаграждения, уровень коммуникации и поддержки со стороны руководства и коллег.

Анализ этих факторов помогает определить, какие изменения и улучшения могут быть внесены для создания более мотивирующей среды в организации.

Основная цель анализа возможностей мотивации персонала для достижения лучших результатов работы - создание стимулирующей и поддерживающей рабочей среды, которая позволяет сотрудникам почувствовать себя ценными и важными для компании.

Стимулирование персонала является важным аспектом для достижения успеха и эффективности работы организации. Рассмотрим несколько причин, почему стимулирование персонала важно:

1. **Повышение мотивации:** стимулы, такие как финансовые премии, повышение зарплаты, повышение в должности, увеличение выгод и льгот, могут стимулировать сотрудников к усиленному труду и достижению лучших результатов. Это помогает повысить их мотивацию и энергию к работе.

2. **Улучшение производительности:** регулярное стимулирование персонала может способствовать улучшению производительности организации, поскольку сотрудники будут более мотивированы и заинтересованы в достижении высоких результатов. Когда сотрудники видят, что их работа оценивается и вознаграждается, они склонны работать усерднее и эффективнее.

3. Удержание талантов: конкурентная среда и борьба за талантливых сотрудников делают необходимым предоставление различных стимулов для удержания сотрудников в организации. С высокими ожиданиями со стороны сотрудников, предлагая им разнообразные стимулы и блага, организации могут сделать свои предложения более привлекательными и удержать талантливых сотрудников.

Стимулирование может включать вознаграждения в виде бонусов, повышения зарплаты, гибких графиков работы, корпоративной культуры, обучения и развития, а также других стимулирующих программ.

4. Создание положительной рабочей атмосферы: стимулирование персонала помогает создать положительную рабочую атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя признанными и ценными. Это способствует улучшению командной работы, увеличению коллективного духа, сотрудничеству и снижению конфликтов. Положительная рабочая атмосфера также способствует повышению уровня сотрудничества и увеличению привязанности к организации, что в долгосрочной перспективе может улучшить результативность и производительность всего коллектива.

5. Привлечение новых сотрудников: организации, которые предлагают привлекательные стимулы и вознаграждения, обычно имеют больше шансов привлечь высококвалифицированных и талантливых кандидатов на вакансии. В конкурентной среде такие компании могут предложить больше возможностей для развития, роста и благоприятного рабочего окружения, что является привлекательным для потенциальных кандидатов.

Стимулирование персонала является важным инструментом управления людьми в организации. Оно помогает улучшить мотивацию, увеличить производительность, удержать талантливых специалистов, создать положительную атмосферу и привлечь новых сотрудников.

Стимулирование требует усилий и внимания со стороны руководства, но при правильном подходе оно может принести значительные результаты для организации.

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Максакова А.Р.

Никольская А.С.

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Промышленные предприятия в современных условиях сталкиваются с рядом кризисных ситуаций, которые могут привести к серьезным последствиям для их деятельности. Для успешного преодоления кризисов и обеспечения устойчивого развития необходимо формирование эффективной системы антикризисного управления услугами.

Нестабильная макроэкономическая среда актуализирует антикризисное управление во всех сферах экономики. Промышленность, как ключевая отрасль материального производства и технологических инноваций, особенно уязвима в условиях кризисов. Ее устойчивость во многом определяет экономическую безопасность страны и благосостояние населения.

В отечественной науке выделяют несколько направлений изучения антикризисного управления в промышленности:

1. Влияние санкций на промышленность и разработка антикризисных мер. Международные санкции могут негативно влиять на работу предприятий, нарушая цепочки поставок, ограничивая доступ к финансированию и передовым технологиям. Важно разрабатывать меры по поддержке пострадавших предприятий, диверсификации импорта и поиска альтернативных источников поставок.

2. Реструктуризация промышленного производства на основе инноваций. Цифровые технологии и инновации позволяют оптимизировать производственные процессы, повышать производительность и конкурентоспособность. Реструктуризация производства с применением передовых технологий способствует повышению устойчивости предприятий к кризисным явлениям.

3. Формирование промышленных кластеров и технопарков. Промышленные кластеры объединяют предприятия смежных отраслей,

создавая синергетический эффект и обеспечивая экономический рост территорий. Технопарки предоставляют предприятиям доступ к инфраструктуре, научным разработкам и инвестициям, стимулируя инновации и развитие промышленности.

4. Импортозамещение. В условиях санкций и перебоев с поставками зарубежных товаров актуальной становится задача импортозамещения. Государство может поддерживать предприятия, осваивающие производство импортируемой ранее продукции, обеспечивая их доступ к финансированию, льготам и субсидиям.

Антикризисное управление в промышленности требует комплексного подхода, включающего активную государственную политику, модернизацию производства, развитие кластеров и технопарков, диверсификацию импорта и внедрение импортозамещающих технологий. При этом важно учитывать специфику каждой отрасли промышленности и особенности конкретных регионов. В рамках изучения эффективности промышленного производства кластеры занимают центральное место в обширном массиве научных исследований.[2] Эти исследования можно разделить на два основных направления:

1. Внешние эффекты кластерной организации. Они фокусируются на оценке территориальных и социально-экономических преимуществ кластерного подхода. Начало этому направлению было положено еще в трудах классиков экономической мысли, таких как Макс Вебер, Август Леш, Адам Смит, Давид Рикардо, Эли Хекшер и Бертил Олин, Фридрих Лист, Сэмюэль Коэн, Уолтер Изард, Йозеф Шумпетер и др. Эти ученые исследовали, как близкое расположение предприятий в рамках кластера влияет на экономическое развитие территории, создание рабочих мест, рост благосостояния населения и социальную интеграцию.

2. Внутренние экономические эффекты для предприятий кластера. Это направление изучает преимущества, которые получают предприятия от участия в кластере. В этом ключе были проведены исследования такими учеными, как Майкл Энрайт, Стивен Розенфельд, Патрик Потье, Эва Вэрджи, Мария Максимова, Юрий Шишков, Мария Войнаренко, Сергей Соколенко, Сергей Раевский, Александр Гранберг и др. Они доказали, что участие в кластерах обеспечивает экономическим агентам, входящим в их ядро, ряд преимуществ.

Для формирования системы антикризисного управления услугами промышленных предприятий региона необходимо принять следующие шаги:

1. Провести анализ экономической ситуации в регионе, выявить основные проблемы и угрозы для промышленных предприятий.
2. На основе анализа разработать стратегию антикризисного управления, определить цели и приоритетные направления действий.
3. Включить в процесс управления представителей промышленных предприятий, государственных органов, общественных организаций и других заинтересованных сторон.
4. Сформировать операционный штаб, который будет координировать действия по реализации стратегии.
5. Принять необходимые меры по улучшению финансового состояния предприятий, оптимизации производственных процессов, развитию новых услуг и продуктов.
6. Проводить регулярный мониторинг выполнения мероприятий и корректировать стратегию в случае необходимости.
7. Обеспечить обучение персонала промышленных предприятий и управленцев необходимыми навыками и знаниями по антикризисному управлению.
8. Установить партнерские отношения с другими регионами для обмена опытом и лучших практик по антикризисному управлению.

Таким образом, формирование системы антикризисного управления услугами промышленных предприятий региона позволит повысить их устойчивость к экономическим кризисам и обеспечить стабильное развитие в условиях нестабильной экономической ситуации [1].

Формирование системы антикризисного управления услугами на промышленных предприятиях является важным шагом для обеспечения стабильности и эффективности деятельности предприятия в условиях кризиса. Для этого необходимо разработать четкие планы действий и механизмы реагирования на кризисные ситуации, а также создать систему мониторинга и контроля за финансовым состоянием предприятия.

Также важно обеспечить своевременное информирование руководства и сотрудников о текущем состоянии дел на предприятии и

принимать оперативные меры для предотвращения ухудшения ситуации. Кроме того, необходимо проводить анализ эффективности предпринятых мероприятий и корректировать стратегию дальнейших действий в зависимости от изменения обстановки.

Построение системы антикризисного управления услугами на промышленном предприятии требует слаженной работы всех подразделений и постоянного обновления стратегии в соответствии с текущей ситуацией на рынке. Только таким образом предприятие сможет успешно преодолеть кризисные явления и сохранить конкурентоспособность на рынке.

#### *Список источников*

1. Оборин, М. С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций / М. С. Оборин. - Текст: непосредственный // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. - 2018. - Т. 45, № 2. - С. 220-231.

2. Оборин, М. С. Формирование системы антикризисного управления услугами промышленных предприятий региона / М. С. Оборин. - Текст: непосредственный // Экономика строительства и природопользования. - 2019. - № 1(70). - С. 60-68.

## **МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Мартыненко Н.В.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В нынешнем сложившемся деловом мире хорошее и умелое управление персоналом организации жизненно важно для неё, поскольку, во многом благодаря этому организация может обеспечивать свою конкурентоспособность и достигать поставленных целей в экономическом плане.

Высшее руководство и отдел кадров организации совместно создают детальную систему управления персоналом, включая стратегии, политики, технологии, принципы и методы управления.

Основную цель управления персоналом можно обозначить, как создание эффективной стратегии работы с кадрами организации, которая будет основана на определенных принципах и методах. Принципы управления составляют основу того, насколько эффективно организация управляет своими сотрудниками. Данное обстоятельство является одним из ключевых элементов успешного менеджмента.

Персонал организации в целом и каждый работник в отдельности может принимать решения и оценивать свои возможности, понимать, что ему нужно, в отличие от других, используемых организацией ресурсов. Этот фактор делает управление персоналом самым сложным из всех других управленческих процессов. Современные методы и подходы к управлению персоналом признают, что личность сотрудника играет все более важную роль, они все больше акцентированы на индивидуальности каждого работника и стараются понять его мотивы. Теоретики и практики проводят исследования того, что мотивирует сотрудников и как можно совместить собственную удовлетворенность от работы в организации с успешным достижением целей самой организации. Успех организации в достижении стратегических целей теперь во многом зависит от умения грамотно формировать и мотивировать её сотрудников [3, с. 32].

Для достижения поставленных целей организации используют различные методы управления персоналом, основной задачей которых является возможность воздействовать на своих сотрудников. В зависимости от конкретной возникшей ситуации или потребностей бизнеса, могут быть использованы такие методы, как мотивация, делегирование полномочий и ответственности, оценка результатов и др. Существующие методы традиционно можно разделить на группы по двум признакам: по характеру воздействия и по управленческим стадиям [1, с. 57].

По характеру воздействия методы управления персоналом делятся на три основные категории: убеждение, информирование и принуждение. Убеждение используется для проведения воспитательных или разъяснительных мер, например, к этой группе относятся

проведение бесед, обсуждение целей и задач организации, поощрение самостоятельного принятия решений и ответственности за свою работу и т.п. Информирование можно представить как предоставление сотрудникам актуальной и точной информации о работе, целях и задачах организации. Это в итоге помогает создать общую картину работы и целей организации, позволяет сотрудникам лучше понимать свою роль и место в коллективе. Принуждение – это используемый руководством метод, основанный на применении негативных стимулов по отношению к сотрудникам, примерами являются штрафы, наказания или угрозы наказания. Стоит учитывать и тот факт, что использование этого метода может быть не всегда эффективно, так как есть возможность вызвать негативную реакцию и наоборот снизить мотивацию сотрудников [4, с. 26].

По управленческим стадиям методы управления персоналом делят на: планирование (определение целей, определение ориентиров для деятельности сотрудников), организацию (создание условий для работы, распределение обязанностей и ресурсов и т.д.), анализ (обобщение информации и создание на ее основе выводов о необходимых действиях), учет личных данных (мониторинг трудовых процессов), стимулирование (создание мотивации персонала к достижению поставленных целей) [2, с. 19].

С уверенностью можно сказать, что современные методы управления разнообразны, но нужно понимать, что для достижения максимальной эффективности необходимо их комбинировать. Например, при формировании корпоративной культуры организации, нужно помнить, что существенное воздействие оказывают такие факторы как отношение руководства к сотрудникам, особенности поведения и стиля управления.

Технология управления персоналом содержит в себе изучение и применение на практике методов и приемов, которые призваны достичь наилучших результатов в работе организации. Современные организации разрабатывают нормативные и методические документы для обеспечения эффективного взаимодействия руководства с сотрудниками. В большинстве случаев эти документы служат основой для принятия решений и управления персоналом [5, с. 33].

В сфере управления персоналом используется множество различных технологий.

Например, технологии управления наймом персонала. Подобные технологии, как правило, используются при подборе и расстановке сотрудников. Они также помогают оценить эффективность политики найма и изучить основы организации работы в этом направлении.

Основная цель технологии обучения и развития, заключается в проведении обучающих, развивающих мероприятий и аттестаций, она также помогает сотрудникам развиваться и внедрять инновации в свою профессиональную деятельность.

Также используются технологии, направленные на управление поведением сотрудников. Подобного рода технологии помогают сформировать систему мотивации, быстро разрешать конфликты, создавать корпоративную культуру и деловую этику.

При выборе методов управления персоналом следует учитывать множество факторов: организационную структуру организации, ее стиль ведения бизнеса, кадровую политику, стратегию, форму собственности, историю существования организации и т.д. Учет этих факторов может помочь определить приоритеты и цели, скоординировать работу всех подразделений. Основой такого подхода является профессионализм и тщательный анализ ситуации.

Таким образом, очевидно, что эффективное управление персоналом оказывает существенное влияние на производительность труда, поэтому важно регулярно анализировать систему управления и адаптировать применяемые методы для соответствия современным требованиям, что впоследствии позволит обеспечить стабильность и развитие организации в долгосрочной перспективе.

Управление персоналом организации в современных условиях направлено на эффективное использование потенциала каждого сотрудника путем использования таких инструментов как справедливая оплата труда, возможность карьерного роста, гарантия стабильности занятости и т.д. Технологии управления персоналом не только улучшают условия труда, но и предоставляют возможность для сотрудничества и взаимодействия между работниками и работодателями.

*Список источников*

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 192 с. – Текст : непосредственный.
2. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2017. – 39 с. – Текст : непосредственный.
3. Кравченко, А. И. Трудовые организации: структура, функции, поведение / А. И. Кравченко. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 124 с. – Текст : непосредственный.
4. Потемкин, В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В. К. Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. – 52 с. – Текст : непосредственный.
5. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 77 с. – Текст : непосредственный.

## **ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ НА РАБОТУ ПЕРСОНАЛА**

**Мирошниченко Е.А.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

По последним подсчетам в мире насчитывается более 50 тысяч разнообразных профессий, которые непременно требуют коммуникаций между людьми. Некоторые направления деятельности позволяют работать дистанционно, некоторые лишь на самого себя, а в большинстве случаев люди находятся в коллективе, где большая часть рабочего процесса зависит от психологического климата организации.

Само понятие социально-психологического климата говорит о том, что это общее, относительно стабильное, психологическое настроение сотрудников одного предприятия, которое имеет проявление в разнообразных формах деятельности.

Понятно, что члены любого коллектива не могут существовать совершенно разрозненно друг от друга. Взаимодействие между сотрудниками в положительном или отрицательном ключе неизбежно. Такие факторы, как взаимопомощь, ориентация на общие цели и достижение успеха, а также усталость, конкуренция и вражда непременно будут присутствовать.

Благоприятная обстановка в коллективе является фундаментом успешной работы. Социально-психологический климат возникает совершенно спонтанным образом, а если он еще и благоприятный, то это вовсе не от удачного стечения обстоятельств, а от мастерского умения руководителя создавать и поддерживать такую атмосферу, которая будет комфортна для каждого сотрудника в коллективе.

Известно, все люди по-своему уникальны и требуют к себе особого подхода. Но не в каждой компании индивид сможет в полной мере реализовать свой потенциал, от чего может появиться моральная неудовлетворенность и желание покинуть данный рабочий коллектив. Работа над формированием и улучшением психологического климата является постоянной и неотложной задачей каждого руководителя.

На любую социальную атмосферу влияют: условия жизни, общественное мнение, психологическое состояние, а также межличностные отношения. Можно выделить ряд факторов, определяющих социально-психологический климат: характер коммуникаций в организации, стиль руководства, психологически-эмоциональная совместимость, степень удовлетворённости работой, организация совместной деятельности.

Благоприятная атмосфера в коллективе положительно влияет не только индивидуально на каждого сотрудника, но и на продуктивность компании в целом, а также на ее финансовые показатели. Для благоприятной морально-психологической атмосферы характерен ряд признаков:

- доверие между сотрудниками и руководством;
- чувство стабильности;
- всеобщий оптимизм;
- готовность коллектива совместно справляться с трудными ситуациями;
- комфортное общение, поддержка;

бодрость и энергичность;  
 готовность идти на компромисс;  
 свободное выражение мысли (в рамках допустимого);  
 возможность профессионального и интеллектуального роста;  
 творческий подход к решению поставленных задач;  
 инициативность [1].

В случае, если в коллективе не будут присутствовать вышеперечисленные факторы и сложится противоположная ситуация, то это приведет к негативным последствиям, которые могут быть необратимыми. Руководителю целесообразно вовремя распознавать, первые признаки неблагоприятной атмосферы, в противном случае ситуация будет порождать усталость, безынициативность, неудовлетворенность начальством, которое, в свою очередь, в такой обстановке может безосновательно штрафовать и задерживать заработную плату. Такая обстановка в очень короткие сроки может привести к текучести кадров, прогулам и опозданиям, ухудшению качества продукции, увеличению претензий со стороны сотрудников и клиентов.

При рассмотрении микроклимата организации необходимо понимать, что он делится на два уровня.

Первый является статичным, характеризуется взаимоотношениями сотрудников между собой, их заинтересованностью в совместной групповой деятельности.

Второй уровень характеризует динамику, повседневное отношение работников к самому рабочему процессу, их психологическое состояние.

Есть ряд признаков, по состоянию которых можно судить об атмосфере в коллективе:

производительность труда;  
 количество жалоб, претензий от клиентов и сотрудников;  
 частота необоснованных перерывов в работе;  
 уровень текучести кадров;  
 качество производимой продукции;  
 обращение работников с оборудованием;  
 количество опозданий и пропусков на работу;  
 выполнение работы точно в срок или нет.

На основе этих признаков выделяют виды социально-психологического климата: нейтральный, благоприятный, неблагоприятный.

Подводя итоги вышесказанного, можно сказать, что благоприятный психологический климат положительно влияет не только на общий результат, но и на личностный рост и желание улучшать качество работы каждого сотрудника.

Поэтому для руководителя организации важно уметь найти подход к каждому работнику, грамотно регулировать конфликты, стимулировать интерес к работе и поддерживать благоприятную атмосферу.

#### *Список источников*

1. Киселева, А.А. Роль психологической совместимости членов коллектива в эффективности деятельности предприятия логистического бизнеса / А.А. Киселева, Ю.А. Гужва. – Текст: непосредственный // Экономика и управление народным хозяйством. Сборник научных работ. Серия: «Государственное управление». Вып. 2. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – 240 с. – С. 20-29.

## **СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**Морозова В.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

С увеличением объема обрабатываемой информации, эффективность управленческих решений становится все более зависимой от использования информационных технологий. Особенно это относится к управлению персоналом, поскольку сотрудники предприятия рассматриваются как ключевой стратегический ресурс, способный обеспечить эффективное функционирование и достижение поставленных целей.

Автоматизация управления персоналом, как и автоматизация производства, является обязательным требованием современного менеджмента в условиях жесткой конкуренции, финансовой нестабильности и неопределенности на рынках. Необходимость структурирования и обработки больших объемов информации о персонале, выявление взаимосвязей между данными требует использования средств поддержки принятия решений в программных продуктах для управления персоналом.

Современные системы поддержки принятия решений используют разнообразные технологии, включая хранилища данных, инструменты оперативного анализа информации (on-line analytical processing), средства извлечения данных (data mining), текстового (text mining) и визуального анализа образов (image mining), а также имитационное моделирование, искусственные нейронные сети и методы искусственного интеллекта.

Кадровые службы сталкиваются с широким спектром задач: от планирования персонала и его подбора до адаптации, увольнения, продвижения, развития, обучения и мотивации. Принимающее решения лицо должно учитывать информацию о каждом конкретном сотруднике, его интересах, возможных последствиях и результатах. Поэтому существует необходимость применения современных информационных технологий для решения сложных кадровых задач, не имеющих четкого алгоритмического решения, и достижения результатов, сопоставимых и даже превосходящих результаты, которые может дать эксперт [1].

Системы поддержки принятия решений объединяют данные и знания из различных областей и источников, чтобы предоставить пользователям информацию, выходящую за пределы обычных отчетов. Основная цель заключается в помощи людям принимать обоснованные решения.

Примеры типичной информации, которую может обрабатывать система поддержки принятия решений, включают сравнительные данные о продажах за разные периоды времени, прогнозы выручки на основе предположений о продажах новых товаров и последствия различных управленческих решений.

Система поддержки принятия решений – это аналитическое приложение, предназначенное для предоставления пользователям актуальной информации, основанной на данных из различных источников, с целью обеспечить более обоснованную поддержку принятия решений.

В свою очередь, приложения операционного уровня фокусируются на детализации данных о бизнес-транзакциях для эффективного ведения деятельности.

Процесс принятия решений является результатом взаимодействия человека в роли управляющего, который задает входные данные и оценивает результаты, с программой, в которой используется определенная технология поддержки принятия решений. Системы поддержки принятия решений ориентированы на решение слабоструктурированных задач, характеризующихся неопределенностью и отсутствием объективно оптимальных альтернатив [1].

Один из инструментов поддержки принятия кадровых решений - это контроллинг, который широко используется в мировой практике. Контроллинг обеспечивает системную интеграцию различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе, координируя деятельность отдельных подсистем управления на пути к достижению целей.

В современных условиях контроллинг находит новые области применения, включая управление персоналом организации. Кадровый контроллинг представляет собой систему информационно-аналитической и методической поддержки управленческих решений в области стратегического управления персоналом с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

Кадровый контроллинг – это система информационного, аналитического и методического обеспечения принятия управленческих решений в системе стратегического управления персоналом, направленная на повышение эффективности и конкурентоспособности организации [2].

Ю. Вебер определяет кадровый контроллинг как компонент управления социальной системой управления персоналом, служащий

средством помощи руководству в координации системы управления персоналом (с акцентом на планирование, контроль и информацию).

Основной задачей кадрового контроллинга является координация процесса организации управления персоналом предприятия и обеспечение управленческих решений информацией для повышения их качества и достижения стратегических целей организации, тем самым повышая экономическую и социальную эффективность.

Кадровый контроль – самая основная задача, которая предполагает разработку системы кадрового планирования и контроля, создание информационной системы персонала, координацию кадрового планирования, проведение исследований эффективности планов, проведение кадрового аудита, создание информационной среды для принятия стратегических решений в сфере управления персоналом и многое другое.

Облегчая принятие кадровых решений, кадровый контроль помогает в достижении тактических и установленных стратегических целей.

Существует множество классификаций систем поддержки принятия решений, и каждая из них основана на отдельном наборе первичных источников информации, известных как системы поддержки принятия решений. Системы поддержки принятия решений обычно подразделяются на пять типов:

– ориентированная на данные СППР – это программное обеспечение, которое помогает принимать решения на основе данных, полученных либо из внутренних баз данных, либо из внешних источников. СППР, управляемый данными, обычно использует методы интеллектуального анализа данных для выявления закономерностей и тенденций, что позволяет прогнозировать будущие события. Предприятия часто полагаются на СППР, управляемую данными, для управления процессом принятия решений в таких функциональных областях, как управление запасами, управление продажами и т. д., поскольку данные могут облегчить их анализ. Некоторые из них используются для поддержки принятия решений в государственном секторе, например, для прогнозирования будущего уровня преступности.

– СППР на основе моделирования. Чтобы помочь в оценке различных сценариев, соответствующих требованиям пользователя, системы поддержки принятия решений, ориентированные на моделирование, настраиваются на основе набора определяемых пользователем входных параметров, целевых функций и ограничений. СППР на основе моделирования также могут использоваться, например, для помощи в создании финансовой отчетности и показателей.

– СППР сосредоточенная на работе с населением и коммуникации. Системы, которые отдают приоритет общению и принятию решений на уровне сообщества, используют различные инструменты связи, такие как электронная почта, обмен мгновенными сообщениями и голосовой чат, для облегчения сотрудничества между несколькими пользователями. Целью этого типа СППР является улучшение взаимодействия между пользователями и системой и повышение общей эффективности и результативности системы.

– сложная СППР, управляемая информацией. Система управления знаниями этого типа системы поддержки принятия решений хранит информацию, влияющую на управление, в базе знаний, которая поддерживается и обновляется на регулярной основе. СППР, основанная на знаниях, предоставляет пользователям доступ к актуальной информации о бизнес-процессах и знаниям, которые они получили внутри компании.

– ориентированная на документы СППР – это форма информационных систем, которые зависят от наличия документов как источника поиска данных, причем документы являются одним из средств. Ориентированный на документы СППР позволяет пользователям осуществлять поиск на веб-страницах, в хранилищах документов или по определенным словам. Такой СППР также будет ссылаться на определенные документы, такие как политики и процедуры, протоколы собраний и корпоративные отчеты, которые являются примерами документов. База знаний служит основой для системы поддержки принятия решений на основе документов.

Методы поддержки принятия решений применяются в известной системе управления персоналом под названием «Босс-кадровик» компании «Босс. Кадровые системы» для анализа эффективности работы сотрудников (управление карьерой, мотивацией, обучением и

развитием). Оценивается состояние человеческих ресурсов, проводится моделирование и анализ кадровых процессов, выявляются отклонения и поддерживается принятие решений по их нормализации.

Корпорация Oracle, одна из лидеров в области автоматизированных комплексных систем управления персоналом, использует в своей системе Oracle Human Resources Analyzer средства оперативного анализа данных и поддержку принятия решений на основе технологии OLAP.

Модуль Oracle Human Resources позволяет решать разнообразные кадровые задачи, включая планирование изменений в организации и моделирование структурных и должностных иерархий (сценарный анализ «что если»).

В ERP-системе управления персоналом SAP ERP HCM компании SAP также предусмотрена поддержка принятия кадровых решений на различных уровнях на основе всестороннего анализа информации. Для принятия решений используются деревья принятия решений на основе данных сотрудников.

Поддержка принятия решений также встроена в модуль подбора персонала SAP E-Recruiting, предоставляющий функционал кадровым агентствам, а также в компоненте бизнес-аналитики SAP Business Intelligence (SAP BI). Эта система принятия решений использует методы интеллектуального анализа данных не только для подбора персонала, но и для других областей деятельности предприятия: планирование, производство, сбыт.

Время принятия решений наступило, и сейчас технологии, поддерживающие этот процесс, активно внедряются в основные программные продукты управления персоналом.

Мировые и отечественные производители программ утверждают, что используют различные технологии принятия решений для определенных функций своих продуктов, хотя часто не раскрывают механизм их работы.

Тем временем, существуют еще не реализованные на практике новые теоретические разработки. Поэтому вопрос о применении систем поддержки принятия решений для повышения эффективности управления персоналом до сих пор остается актуальным из-за недостаточной популярности данных методов на практике и

недостаточного функционала, особенно в части управления персоналом при проектировании деятельности [1].

#### *Список источников*

1. Хижняк, Ю. Д. Анализ инструментария поддержки принятия кадровых решений / Ю. Д. Хижняк. -- Текст: непосредственный // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 2. – С. 62.
2. Охотников, И. В. Стратегическое управление и развитие кадрового потенциала: уч.-метод. пос. / И. В. Охотников. – Москва: РУТ (МИИТ), 2018. – 70 с. – Текст: непосредственный.

## **ПРИНЦИПЫ КАДРОВОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА**

**Морозова В.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Эффективное функционирование любого бизнеса немислимо без правильно организованного документооборота. Документы являются неотъемлемым элементом бизнес-процессов и содержат важную информацию. Они могут представлять собой как электронные файлы, так и бумажные носители. Организация документооборота предполагает выполнение ряда процессов, таких как составление и согласование документов, их прием и передача, а также отправка. В узком смысле, документооборот может быть определен как движение бумажных или электронных носителей от момента создания до получения и отправки на хранение в архив.

Важно правильно организовать этот процесс, чтобы обеспечить необходимую коммуникацию и информирование для формирования достоверной отчетности. Документооборот включает в себя перемещение документов во время принятия и исполнения управленческих решений, а также все операции по приему, передаче, рассмотрению, оформлению, исполнению и отправке документов. Кадровый документооборот играет решающую роль в управлении

персоналом и эффективной работе организации. На протяжении многих лет подготовка кадров, их поиск, учет и обработка различных документов успешно осуществляются благодаря соблюдению определенных принципов кадрового документооборота.

Один из главных принципов кадрового документооборота заключается в комплексном подходе, основанном на системности. Это означает, что все документы, связанные с кадровой деятельностью, должны быть взаимосвязаны и иметь логическую структуру. Например, документы, связанные с подбором персонала, должны быть связаны с процессом приема на работу, обучения, оценки производительности и документами о трудовых отношениях. Такой подход способствует целостности и эффективности работы с кадровыми документами.

Законность кадрового документооборота является еще одним важным принципом. Все процессы, связанные с подготовкой и обработкой кадровых документов, должны строго соответствовать законодательным нормам и требованиям. Это включает требования к оформлению документов, обработке персональных данных сотрудников, соблюдению сроков и процедур, а также требования по защите информации. Соблюдение этого принципа обеспечивает надежность и юридическую обоснованность всех кадровых документов.

Прозрачность кадрового документооборота является еще одним важным принципом. Это означает, что все документы, связанные с деятельностью персонала, должны быть открытыми и доступными для групп сотрудников, уполномоченных органов и других заинтересованных сторон. Например, рабочая записка о повышении должностного оклада должна быть доступна сотруднику, руководителю, кадровой службе и соответствующему финансовому отделу. Такая прозрачность позволяет избегать недоразумений и споров, а также обеспечивает ответственность и доверие в отношениях между сотрудниками и организацией.

Организация документооборота должна соответствовать целям и функциям системы. Основное требование состоит в обеспечении бесперебойного движения документов по наикратчайшим маршрутам с минимальными затратами труда и времени. Сущность документооборота в организациях закрепляется локальными нормативными актами, такими как положения и инструкции.

В основе правил документооборота лежат следующие принципы:

1) Четкая маршрутизация – установлены схемы движения разных типов документов, которые обеспечивают оперативное и беспрепятственное их прохождение в нужном направлении.

2) Непрерывность – достигается через контроль времени, отведенного на обработку документа исполнителями, и равномерное распределение нагрузки между ними.

3) Регламентация всех процедур исполнения документа – все процедуры от создания или приема, регистрации и последующей обработки документов регламентируются для обеспечения необходимой ритмичности и непрерывности.

4) Исключение дублирования – разработаны оптимальные маршруты, исключая повторение операций при обработке и исполнении документов.

Одной из важнейших характеристик документооборота является его объем, то есть количество документов, поступивших в организацию и созданных в ней в течение определенного периода времени. Этот показатель важен, так как он определяет выбор организационной формы делопроизводства, вида информационно-поисковой системы по документам учреждения, структуры и штатного состава службы документационного обеспечения конкретной организации, а также степень технологической оснащенности процессов работы с документами. Подсчет количества документов, полученных и созданных в организации, проводится ежемесячно, за полугодие и по итогам года нарастающим итогом с начала текущего года с использованием контрольно-регистрационных форм в местах их регистрации. В качестве единицы учета количества документов принимается сам документ с учетом размноженных экземпляров, которые подсчитываются отдельно.

Учет количества документов в организации может осуществляться на общем уровне или по отдельным подразделениям. Результаты подсчета представляются в виде таблицы.

Основное правило, касающееся управления документооборотом, заключается в его оптимизации. Необходимо минимизировать все промежуточные этапы, чтобы обеспечить более быстрое передвижение

документов. Для этой цели были разработаны три основные формы организации документооборота:

1. Централизованная форма предусматривает сосредоточение всех видов документации в одном месте, таком как канцелярия, секретариат или кадровая служба. Эти отделы отвечают за регистрацию, обработку и хранение материальных носителей информации.

2. Децентрализованная форма характеризуется тем, что все документы сосредоточены в нескольких структурных подразделениях, где и проводятся необходимые операции. Эта форма применяется, когда в организации есть несколько подразделений, удаленных друг от друга.

3. Смешанная форма сочетает характеристики двух предыдущих форм. В отдельных службах организации регистрируют, обрабатывают и хранят определенную документацию. При этом существует служба ДОУ (документационное обеспечение управления), через которую проходят важные носители информации, предназначенные для руководства компании.

Выбор формы документооборота зависит от размеров и структуры организации. Для небольших компаний подходит централизованная форма, где один сотрудник отвечает за все файлы и бумаги. В крупных компаниях для смешанных форм создается отдельная служба, занимающаяся организацией документопотоков. Децентрализованная форма подходит организациям с многочисленными структурными подразделениями, находящимися в разных офисах.

В небольших компаниях кадровые документы чаще всего ведет штатный или приходящий бухгалтер, либо сам руководитель самостоятельно ведет кадровую документацию, в зависимости от доступного времени и возможностей. Бухгалтеры, как правило, относятся к этому с нежеланием или полностью откладывают «кадровые» вопросы на задний план.

Тем не менее, неправильный учет кадровых документов может вызвать претензии со стороны проверяющих органов и привести к наказаниям для работодателя.

#### *Список источников*

1. Зайцева, Е. В. Делопроизводство и документооборот в системе государственного и муниципального управления : учебно-методическое

пособие / Е. В. Зайцева, Н. В. Гончарова. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 178 с. – Текст: непосредственный.

## **ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ КАДРОВОГО РЕШЕНИЯ**

**Морозова В.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Разработка управленческих решений является одним из ключевых процессов в сфере управления. От эффективности принимаемых решений во многом зависит успех и даже выживаемость фирмы. Прогресс и развитие организации невозможны без постоянной разработки и внедрения разнообразных решений. Важно отметить, что такие решения создаются и реализуются специалистами с различными уровнями знаний и опыта, поэтому они могут быть как поверхностно обдуманными, так и тщательно продуманными.

Концепция управления возникла одновременно с возникновением организаций. Однако, древние организации отличались от современных. Основное различие заключалось в том, что в древности было мало больших организаций, небольшое количество руководителей и почти отсутствие менеджеров среднего звена. Лидеры занимали свои должности либо по наследству, либо приходили к власти с помощью силы. Процесс принятия решений в основном основывался на предписаниях и интуиции, и только немногие имели право принимать важные решения от имени организации. Однако с тех пор люди стали уделять больше внимания вопросам власти, заработка денег и другим аспектам, связанным с личным успехом, и меньше заботятся о том, как эффективно управлять процессом, который в долгосрочной перспективе помог бы достичь их целей. Субъекты принятия решений – это лица, которые имеют право инициировать или осуществлять решения. Это могут быть как отдельные граждане, так и представители юридических лиц, такие как директора, главные экономисты и другие

должностные лица. Исполнители решений – это сами объекты, на которые направлено решение.

Решение может быть направлено на достижение единовременных результатов, создание устойчивых процессов, поддержание уже существующих процессов или прекращение определенной деятельности. Множество факторов, включая личностные качества человека, влияют на подготовку и реализацию решений. Интересно, что субъект, инициирующий решение, может одновременно быть объектом этого решения. В современных условиях формирования решений можно выделить особенности: усилился динамизм окружающей среды, и время, отводимое на подготовку решений, сократилось; цена возможных негативных последствий решений стала выше.

При принятии решений о наборе персонала необходимо учитывать различные аспекты, такие как экономические, социальные, правовые и национальные факторы. Все эти факторы можно разделить на внешние, которые можно контролировать с позиции предприятия, факторы, связанные с самой организацией (часто они находятся под контролем организации или косвенно подконтрольны), и факторы, связанные с работниками. Опыт, знания и квалификация сотрудников могут быть прямо влияют со стороны организации и самих сотрудников, в то время как демографические факторы, такие как пол и возраст, не подвержены влиянию при принятии решений.

Руководители на всех уровнях активно участвуют в разработке и осуществлении кадровых решений. Специалисты по управлению человеческими ресурсами отвечают за стратегию, кадровую политику и стандарты их применения, в то время как линейные руководители отвечают за воплощение этих решений на конкретных рабочих местах. Основные роли специалистов кадровых служб в организации включают роль эксперта (предоставление услуг «внутренним клиентам»), адвоката (защиту интересов сотрудников), партнера (сотрудничество в достижении целей организации) и проводника изменений (помощь в инновациях и преодолении препятствий). Все эти роли играют важную роль в обеспечении эффективной работы организации.

Процесс принятия кадровых решений является многоаспектным для руководителя и включает все этапы, начиная с планирования личного времени до привлечения экспертов. В сфере управления

принятие кадровых решений представляет структурированный процесс, который существенно влияет на сотрудников организации и является неотъемлемой частью повседневной работы руководителей на разных уровнях и должностных позициях.

Процесс формирования кадровых решений сочетает в себе науку и искусство, используя специальные методы аргументации, опыт, интуицию и эксперимент. Он осуществляется в рамках метода «дерево решений», где анализируются возможные, приемлемые и предпочтительные варианты. Из них выбираются предпочтительные альтернативы, предлагаемые руководителю.

Решение должно быть предоставлено руководителю из предложенных альтернатив, с учетом экономического и мотивационного цикла и состояния объекта управления. Такое решение позволяет создавать постоянные условия для мотивации сотрудников и повышения их профессиональной активности. После принятия решения сотрудник, рассматриваемый как объект управления, может оказаться в различных состояниях, таких как удовлетворенность работой, неудовлетворенность, желание исследовать рынок труда, кризис, поиск путей для преодоления кризиса, осознанное желание уволиться и переоценка ценностей.

## **ГИБКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ**

**Морозова В.В.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Организационная структура представляет собой систему взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях друг с другом и обеспечивающих их функционирование и развитие в единую целостность. Элементами структуры являются отдельные сотрудники, службы и другие звенья управления, а их взаимодействие поддерживается через связи.

В рамках организационной структуры осуществляется управленческий процесс - передача информации и принятие управленческих решений, при этом каждый участник процесса выполняет свои задачи и функции. Таким образом, структура управления позволяет разделить и сотрудничать в управленческой деятельности, с целью достижения заявленных результатов. Организационная структура включает в себя назначенные цели, которые распределены между различными звеньями, и связи между ними, обеспечивающие координацию действий в их выполнении [1].

Одной из основных особенностей гибких организационных структур является их способность к изменению и адаптации к новым условиям работы. Это достигается за счет отсутствия жестких обязанностей для сотрудников и подразделений, небольшой регламентации и наличия горизонтальных связей. Предполагается, что такие структуры будут в будущем доминирующими.

Гибкие организационные структуры могут легко изменяться и приспосабливаться к новым условиям, целям и задачам, а также они способствуют появлению новых идей и развитию предприятия.

Существует несколько видов гибких организационных структур:

1. Проектная структура характеризуется сильными линейными связями внутри группы проекта. Она предполагает эффективное согласование решений с функциональными и линейными руководителями. Звенья такой организационной структуры имеют временный характер, что способствует более эффективному управлению затратами.

2. Матричная структура характеризуется сильными вертикальными и горизонтальными связями. Она позволяет эффективно использовать ресурсы организации и организовывать работу и анализ результатов по стратегическим целям.

3. Адхократическая структура отличается простотой и повышением статуса исполнителей, которыми выступают профессиональные эксперты.

4. Бригадная структура предполагает высокую степень децентрализации управления, коллективную организацию труда и гибкие связи между звеньями. Она позволяет привлекать исполнителей из разных функциональных подразделений.

Матричная структура имеет вертикальную организацию управления по сферам деятельности организации, а также горизонтальное управление проектами. Преимущества такой структуры включают активизацию руководителей через создание программных подразделений и увеличение контактов с функциональными подразделениями, а также гибкое использование кадрового потенциала. Однако недостатки такой структуры заключаются в ее сложности из-за большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления в ситуации отсутствия единоначалия.

Гибкие структуры управления, добавив новые элементы к линейно-функциональной организационной структуре, открыли новые возможности для активных и динамичных форм управления, направленных на увеличение эффективности производства. Они основаны на ускорении темпов технического развития, росте производительности труда, снижении издержек производства и улучшении качества продукции. Использование гибких технологий при управлении промышленными предприятиями позволяет быстро реагировать на сложность и непредсказуемость проектов и обеспечивает гибкость процессов разработки при контроле хода проекта.

#### *Список источников*

1. Жаворонков, Д. В. Организационные структуры управления: учеб. пособие / Д. В. Жаворонков. -Краснодар: Кубанский госуд. ун-т, 2020. - 100 с. – Текст: непосредственный.

## **КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Москаленко М.И.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в

необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями [1].

Сущность кадрового планирования (планирования кадров) заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости [2].

Основная цель кадрового планирования – обеспечить наличие необходимого числа сотрудников с нужными навыками и квалификацией в правильное время. В процессе кадрового планирования организация анализирует свои текущие и будущие потребности в персонале, прогнозирует изменения внешней и внутренней среды, оценивает имеющиеся ресурсы и определяет стратегию для привлечения и развития персонала.

Основные задачи кадрового планирования включают:

1. Определение потребностей в персонале для выполнения задач и достижения целей организации. Проводится путем количественной оценки числа сотрудников и квалификационных требований для каждой категории персонала.

2. Определение требований к компетенциям и квалификации. Данный пункт позволяет организации привлекать и развивать персонал с нужным уровнем компетенций.

3. Разработка процедуры кадрового планирования. Кадровое планирование требует разработки систематической процедуры, которая учитывает потребности организации, согласовывает и интегрирует различные виды планирования, например, краткосрочное и долгосрочное планирование.

4. Поддержка стратегии организации. Кадровое планирование направлено на обеспечение соответствия кадровой политики организации ее стратегии и целям, помогает выявить необходимые изменения в структуре персонала, навыках и компетенциях для успешной реализации стратегии.

5. Идентификация кадровых проблем. Например, оно может помочь выявить нехватку определенных специалистов или проблемы с текучестью кадров.

6. Улучшение обмена информацией о персонале между различными подразделениями организации. Это помогает обеспечить своевременное и точное планирование персонала, а также эффективное использование ресурсов.

Кадровое планирование играет ключевую роль в эффективном управлении персоналом в организации и отвечает на несколько важных вопросов, таких как: определение потребностей в персонале, привлечение и сокращение штатов, развитие кадров и оценка затрат.

Во-первых, кадровое планирование помогает определить сколько и какого уровня квалификации сотрудников будет необходимо, а также когда и где они будут требоваться. Это позволит организации планировать свои кадровые ресурсы с учетом текущих и будущих потребностей, а также изменений в бизнес-процессах и рыночных условиях.

Во-вторых, планирование привлечения или сокращения штатов является важным аспектом кадрового планирования. Разрабатываются стратегии для привлечения и найма необходимого персонала с учетом социальных аспектов. Также рассматриваются методы сокращения персонала, при этом учитываются законодательство и минимизация негативного воздействия на трудовые отношения.

В-третьих, планирование кадрового развития направлено на повышение квалификации сотрудников и их приспособление к меняющимся требованиям организации. Используются обучающие программы, тренинги, программы обмена опытом и наставничества, которые помогут сотрудникам развивать свои навыки и быть успешными в своих должностях.

Планирование персонала включает анализ и определение потребности в персонале для обеспечения достижения целей организации. Оно направлено на разработку стратегии привлечения, развития, удержания и управления персоналом, чтобы обеспечить наличие необходимого числа квалифицированных сотрудников в правильное время.

Краткосрочное планирование персонала фокусируется на текущих потребностях организации, обычно на период до одного года. Входят такие показатели, как: оценка текущего состава персонала, анализ возможных изменений в организации, таких как рост бизнеса, изменения в производственных процессах или изменения в рыночных условиях. На основе этой информации разрабатываются планы найма, пересмотра задач и обязанностей сотрудников, а также планы обучения и развития персонала.

Среднесрочное планирование персонала охватывает период от одного до пяти лет, включает более детальный анализ будущих потребностей в персонале, основанный на стратегических планах организации. В этом случае учитывается предполагаемый рост или сокращение бизнеса, внедрение новых технологий, изменения в рыночной конкуренции и другие факторы, которые могут повлиять на потребности в персонале. На основе этого анализа разрабатываются долгосрочные планы найма, планы сокращения персонала, планы обучения и развития для подготовки будущего персонала.

Долгосрочное планирование персонала охватывает период более пяти лет. Ориентировано на долгосрочные стратегические цели организации, такие как расширение на новые рынки, внедрение инноваций, глобальное развитие и т.д. В рамках долгосрочного планирования персонала проводится анализ будущих тенденций в сфере трудовых рынков, прогнозируются изменения в требованиях к навыкам и квалификации персонала, и разрабатываются стратегии по привлечению, развитию и удержанию персонала для поддержки долгосрочных целей организации.

#### *Список источников*

1. Шаронин, П. Н., Кадровое планирование: учебник / П. Н. Шаронин - М.: ИП Шаронин П.Н., 2021. - 235 с. - Текст: непосредственный.
2. Шестакова Е. В. Планирование кадров: учебное пособие / Е. В. Шестакова. - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2009. - 168 с. - Текст: непосредственный.

## УСЛОВИЯ ТРУДА И ФАКТОРЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Назарова Е.В.

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Факторы, формирующие условия труда, могут быть различными и варьировать в зависимости от отрасли и типа работы. Некоторые из основных факторов, которые могут оказывать влияние на условия труда, включают физические условия труда – это условия, в которых работник выполняет свою профессиональную деятельность [1]. Они включают в себя такие аспекты, как:

1. Эргономичность рабочего места: должно быть оборудовано современным и эргономичным оборудованием, соответствующим техническим требованиям и безопасности. Например, рабочий стол должен быть регулируемым по высоте, чтобы работник мог подобрать оптимальное положение для своего тела.

2. Освещение должно быть достаточным и рационально распределенным, чтобы предотвратить утомление глаз и снизить риск возникновения зрительных проблем.

3. Температура должна находиться в комфортном диапазоне, чтобы работник не перегревался или мерзнул. Кроме того, температура в помещении должна быть поддерживаема на постоянном уровне.

4. Шум и вибрация должны быть сведены к минимуму или контролируемыми, чтобы предотвратить возникновение рисков для здоровья работника, таких как потеря слуха.

5. Пространство должно быть достаточно для выполнения работы без ограничений. Например, рабочее место не должно быть переполнено предметами, которые могут создавать препятствия или опасность.

6. Безопасность должны быть предусмотрены меры безопасности, такие как защитные средства и инструкции по безопасному выполнению работы. Например, работники, занятые на строительных площадках или в опасных условиях, должны быть защищены от падения и травм.

Эстетические условия труда относятся к атмосфере и оформлению рабочего пространства. Они включают в себя такие факторы, как цвета и отделка стен, наличие растений и природных элементов, хорошая вентиляция и непротиворечивая акустика. Эстетические условия труда могут повысить удовлетворенность работника и его эмоциональное благополучие, а также способствовать креативности и повышению производительности.

Социально- психологические условия труда – это факторы, которые влияют на условия работы и взаимодействие с другими людьми в рабочей среде. Они включают в себя такие аспекты, как:

1. Коммуникация и взаимодействие с коллегами: это включает в себя способы общения, степень сотрудничества и поддержки со стороны коллег, а также наличие конфликтов и напряженности в команде.

2. Организационная культура и лидерство: это включает в себя ценности, нормы и ожидания, принятые в организации, а также стиль руководства. Сильное лидерство, открытая и поддерживающая организационная культура влияют на уровень удовлетворенности работников и их эффективность.

3. Психологический комфорт: это включает в себя уровень стресса, с которым работник сталкивается на работе, наличие возможности для роста и развития, чувство уверенности в своих способностях и оценка своей работы.

4. Рабочая нагрузка: это включает в себя объем и интенсивность работы, доступность ресурсов и оборудования, необходимых для выполнения задач. Высокие требования к работе и перегрузка могут привести к чувству истощения и снижению производительности.

5. Карьерные возможности и вознаграждение: это включает в себя возможности для роста и продвижения по карьерной лестнице, а также уровень заработной платы и других видов вознаграждения. Чувство справедливости в оплате труда и возможность развиваться профессионально способствуют удовлетворенности работников и их мотивации.

Организационно-экономические условия труда включают в себя систему организации и управления трудом работников, а также экономический аспект трудовой деятельности. Подробно рассмотрим некоторые из них:

1. Режим работы и график работы: это включает в себя определение рабочих часов, выходных дней, перерывов и других регламентов, связанных с организацией рабочего времени. Например, сокращенная рабочая неделя или гибкий график работы позволяют работникам более гибко планировать свое время и совмещать работу с личными делами.

2. Социальные гарантии и льготы: это включает в себя социальное обеспечение, медицинское страхование, пенсионные отчисления и другие программы, предоставляемые работодателем для обеспечения социального благополучия работников. Наличие хороших социальных гарантий помогает привлечь и удержать квалифицированных сотрудников.

3. Оплата труда: включает в себя заработную плату, премии, надбавки и другие виды вознаграждения, предоставляемые работникам. Справедливая и достойная оплата труда является важным фактором, влияющим на мотивацию работников и их производительность.

4. Обучение и профессиональное развитие: это включает в себя предоставление доступа к обучению, тренингам и другим возможностям развития профессиональных навыков и знаний. Постоянное обучение и развитие помогают работникам повышать свою квалификацию, что благоприятно сказывается на работе и карьерном росте.

Условия труда необходимы для обеспечения безопасности и комфорта работников. Они помогают предотвратить травмы и заболевания, связанные с работой, а также повышают производительность труда и удовлетворенность персонала. Хорошие условия труда также способствуют привлечению и удержанию высококвалифицированных сотрудников, улучшают имидж компании и снижают риск правовых и финансовых проблем.

#### *Список источников*

1. Егоршин, А. П. Организация труда персонала : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Управление персоналом» / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев ; А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 318 с. – Текст: непосредственный.

## ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ ИЗ ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ

Назарова Е.В.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Рациональная организация подбора персонала поможет минимизировать издержки предприятия от деятельности некомпетентных работников. Она позволит повысить производительность труда за счет согласованной и слаженной работы специалистов, которые подходят для выполнения определенных функций. Перед началом привлечения новых сотрудников следует определить потребность компании в количестве и качестве новых работников. Все источники привлечения новых сотрудников можно поделить на внутренние и внешние.

К внешним источникам привлечение персонала относят:

размещение вакансий на специализированных сайтах и вакансий;  
сотрудничество с рекрутинговыми агентствами и кадровыми агентствами (рекрутинговые агентства специализируются на поиске кандидатов для различных вакансий, проводя тщательный отбор и предоставляя компаниям только лучших кандидатов для их вакансий. Кадровые агентства помогают компаниям в организации и управлении персоналом, обеспечивая их качественными кадрами и консультацией по вопросам управления персоналом. Сотрудничество с этими агентствами позволяет компаниям сосредоточиться на своей основной деятельности, а профессиональные агентства возьмут на себя всю работу по поиску, отбору и подбору персонала, облегчая процесс найма новых сотрудников и повышая эффективность работы компании);

участие в профессиональных конференциях и ярмарках вакансий (ярмарка вакансий – это мероприятие, которое предоставляет возможность работодателям и потенциальным сотрудникам встретиться и обсудить возможности трудоустройства. Обычно на ярмарке вакансий собираются компании из различных отраслей, предлагающие свои вакансии, а также соискатели, ищущие работу);

проведение открытых дней для привлечения потенциальных кандидатов;

рекламные кампании в социальных сетях и других онлайн платформах;

проведение программ стажировок и обучения для набора молодых специалистов;

организация конкурсов и премий для привлечения внимания к компании как потенциальному работодателю (например: организация профессионального конкурса среди студентов университетов, где победитель получит стажировку в компании и возможность трудоустройства; участие в профессиональных выставках и конференциях, где компания может быть номинантом на премию или конкурс «Лучший работодатель года» в своей отрасли).

Рассмотрим преимущества и недостатки привлечения кандидатов за счет внешних источников. Преимущества:

1. Расширение круга потенциальных кандидатов. Когда компания привлекает сотрудников только изнутри, это ограничивает выбор и не дает возможности увидеть иные, возможно, более квалифицированные и перспективные кандидатуры. Благодаря использованию внешних источников, компания может обнаружить новые таланты, имеющие релевантные навыки и опыт работы, которые необходимы для успешного выполнения задач.

2. Разнообразие в команде. Привлечение сотрудников из различных источников и с разными профилями позволяет расширить спектр и пересмотреть текущие рабочие процессы. Это может способствовать появлению новых идей, подходов и повышению креативности внутри команды.

Недостатки:

1. Высокая стоимость привлечения внешнего персонала. Рекрутинговые агентства, рекламные кампании и другие методы поиска кандидатов обычно требуют финансовых вложений. Это может существенно увеличить расходы компании на персонал и оказать негативное влияние на бюджет предприятия.

2. Время, необходимое для подбора персонала. Поиск подходящих кандидатов через внешние источники может занять значительное количество времени. Необходимо проанализировать огромное

количество резюме, провести предварительные интервью, а затем осуществить окончательный выбор. Этот процесс может быть многостадийным и затянутым во времени, что может негативно сказаться на работе компании.

3. Недостаточное понимание организационной культуры и ценностей компании у новых сотрудников. Кандидаты, привлеченные извне, могут не иметь достаточного понимания особенностей работы и требований организации. Это может привести к несоответствию ожиданий новых сотрудников и фактической реальности работы, что в конечном итоге может негативно сказаться на их мотивации и продуктивности.

4. Потеря существующих ценных сотрудников. Компания, фокусирующаяся на найме персонала извне, может упустить возможность развития и повышения квалификации своего существующего коллектива. Постоянный оборот кадров может негативно сказаться на командном духе, стабильности и профессионализме коллектива.

5. Проблемы адаптации новых сотрудников к организации и ее процессам. Новичкам может потребоваться значительное время для освоения не только специфики работы, но и корпоративной культуры компании, что может затянуть ввод новых сотрудников в рабочий процесс.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПРИ ПРИНЯТИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**Недашковская А.С.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Внедрение математических методов при принятии кадровых решений играет важную роль в современном бизнесе и управлении персоналом. Использование математических моделей и алгоритмов позволяет анализировать большие объемы данных, прогнозировать

результаты и оптимизировать процессы найма и увольнения сотрудников. Эти методы помогают управленческому персоналу принимать рациональные и обоснованные решения на основе объективных данных и фактов, минимизируя влияние субъективных факторов.

Один из наиболее распространенных математических методов, применяемых при принятии кадровых решений, - это метод линейного программирования. Он позволяет определить оптимальное соотношение между требованиями компании к квалификации сотрудников и доступными ресурсами. С его помощью можно определить оптимальное распределение рабочего времени, учитывая различные факторы, такие как производительность, стоимость труда и временные ограничения.

Другой пример математического метода, используемого в кадровом управлении, — это метод многокритериального принятия решений. Он позволяет анализировать различные альтернативы и оценивать их по нескольким критериям одновременно. Например, при выборе кандидата на должность можно учитывать такие факторы, как опыт работы, образование, навыки и персональные качества.

Помимо этих методов, существует множество других математических моделей и алгоритмов, которые могут быть использованы для принятия кадровых решений. Они помогают управлять персоналом более эффективно, предсказывать возможные проблемы и принимать меры заранее, а также оптимизировать рабочие процессы и ресурсы компании.

Математические методы позволяют проводить анализ и оценку кандидатов на основе конкретных данных и факторов, таких как образование, опыт работы, прежние результаты и достижения. С помощью методов статистики и вероятности можно определить вероятности успеха и риска в отношении каждого кандидата.

Например, чтобы провести объективную оценку кандидатов на должность, можно использовать методы математического моделирования и сравнения. Путем создания математической модели с учетом различных параметров, таких как навыки, знания, показатели производительности и соответствие потребностям организации, можно выделить наиболее подходящих кандидатов.

Помимо этого, математические методы способствуют оптимизации процесса отбора и найма персонала. Автоматизация ряда процессов и использование алгоритмов позволяют сократить время и усилия, затрачиваемые на анализ кандидатов. Это особенно актуально в условиях постоянных потоков кандидатов и требований к оперативности принятия решений.

Однако не следует забывать, что математические методы должны использоваться в сочетании с качественной экспертной оценкой. Человеческий фактор, мнение и опыт специалистов всегда играют важную роль в принятии кадровых решений. Математические методы лишь обеспечивают объективность и помогают учесть множество факторов при принятии таких важных решений.

Преимущества применения математических методов при принятии кадровых решений очевидны. Во-первых, это сводит к минимуму вероятность ошибки или подверженность субъективности, которые могут присутствовать при ручном отборе персонала. Установленные алгоритмы и критерии позволяют снизить риск неправильного выбора кандидата и обеспечить более качественный подбор.

Во-вторых, использование математических методов при принятии кадровых решений способствует сокращению времени и затрат на процесс отбора персонала. Автоматизированные системы позволяют провести анализ и оценку кандидатов значительно быстрее, исключая необходимость в длительных ручных операциях.

Третье преимущество использования математических методов заключается в возможности предсказать и оценить будущие успехи и эффективность работника на основе статистических данных. Построение моделей на основе реальной информации о прошлых сотрудниках позволяет найти закономерности, определить успешные показатели и использовать их в качестве критериев при отборе новых претендентов.

Однако стоит отметить, что использование математических методов, хоть и обладает рядом преимуществ, не является панацеей. Во-первых, любая модель должна базироваться на достоверной информации, иначе результаты могут быть неточными и неприменимыми на практике. Во-вторых, математические методы

дополняют, но не заменяют человеческий фактор в процессе принятия кадровых решений. Конечное слово всегда остается за специалистом, учитывающим все аспекты и обладающим необходимыми знаниями и опытом.

Использование математических методов при принятии кадровых решений имеет свои недостатки, которые важно учитывать. Во-первых, математические модели и алгоритмы не всегда могут учесть все аспекты, связанные с человеческим фактором. Решения, основанные исключительно на математических расчетах, могут игнорировать нюансы, характерные для каждой конкретной ситуации, и приводить к искаженным результатам.

Во-вторых, при использовании математических методов может возникнуть проблема субъективности. Результаты решений зависят от параметров, введенных в модель, и выбора весовых коэффициентов для каждого фактора. Это может привести к искаженному представлению о наилучшем решении, основанному на предвзятых предположениях или предпочтениях.

Кроме того, математические методы могут не учитывать динамическую природу кадровых решений. Они могут быть ориентированы только на текущие данные, не прогнозируя будущие изменения внутри или вне организации. В результате, решение, принятое на основе математической модели, может быть недостаточно адаптивным и неэффективным в долгосрочной перспективе.

Кроме указанных недостатков, использование математических методов может быть непростым и требующим специальных знаний. Это может ограничить доступность таких методов для широкого круга специалистов и приводить к зависимости от экспертов или сторонних консультантов.

Таким образом, использование математических методов при принятии кадровых решений представляет собой эффективную и обоснованную практику. Они обеспечивают повышение качества отбора персонала, сокращение времени и затрат на процесс и предоставляют возможность прогнозирования успехов новых сотрудников. Однако важно помнить, что они являются инструментом, а не самостоятельным решением, и требуют грамотного применения в сочетании с анализом и опытом профессионала.

*Список источников*

1. Шишкин, Е. В. Математические методы и модели в управлении : учеб. пособие для студентов управлен. специальностей вузов / Е. В. Шишкин, А. Г. Чхартишвили ; Е. В. Шишкин, А. Г. Чхартишвили. – 3-е изд. – Москва : Дело, 2004. – 437 с. – Текст: непосредственный.
2. Замков, О. О. Математические методы в экономике : учебник / О. О. Замков, А. В. Толстопятенко, Ю. Н. Черемных ; под общ. ред. А. В. Сидоровича. – 5-е изд., испр. – Москва : Дело и Сервис, 2009. – 383 с. – Текст: непосредственный.

## **АНАЛИЗ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Недашковская А.С.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В конце XX века годов термин «документационное обеспечение управления» стал широко использоваться в научной среде. Это связано с изменением организационно-технической основы делопроизводства и методологическими подходами к его совершенствованию. Активное внедрение средств вычислительной техники и развитие новых информационных технологий в сферу работы с документами послужили поводом для появления этого термина. Однако, за несколько десятилетий новый термин не стал также распространенным, как было ожидаемо.

Вероятно, это произошло из-за его громоздкой формы, состоящей из трех слов. Вместо этого на протяжении настоящего времени мы все еще используем такие термины, как «делопроизводство» и «документационное обеспечение управления», которые часто являются взаимозаменяемыми синонимами.

Управление персоналом немислимо без эффективного документационного обеспечения. Данная практика представляет собой осуществление кадрового делопроизводства, в рамках которого

происходит составление, оформление и обработка официальных документов, а также их хранение. Такая система является крайне важным компонентом для обеспечения нормального функционирования организации и структурирования процессов управления персоналом. Поэтому профессиональному специалисту по управлению персоналом, а именно HR-менеджеру, необходимо обладать глубокими знаниями и умениями в области работы с документацией.

Современные организации соприкасаются с проблемой недостаточного внимания к документационному обеспечению управления персоналом. Не все предприятия готовы перейти на новые, более современные подходы и использовать достоинства цифровых учетных систем.

Однако, в условиях современной мировой конкуренции и быстро меняющейся обстановки, сконцентрированной работа и использование эффективной и адаптированной системы документации (ДОУП) становится жизненно важным условием для успешной деятельности и устойчивости предприятия.

Организация работы с документами в любой организации, независимо от ее организационно-правовой формы, должна базироваться на законодательно-правовых и нормативно-методических актах, которые регулируют вопросы документирования и работы с документами.

На сегодняшний день существует несколько направлений, в рамках которых осуществляется регулирование данных вопросов на государственном уровне: законодательное регулирование, стандартизация и разработка нормативно-правовых и нормативно-методических документов.

В настоящее время эффективное управление персоналом является одним из ключевых факторов успеха любой организации. Для достижения эффективности в этой сфере необходимо иметь адекватные инструменты, позволяющие эффективно управлять персоналом и отслеживать все необходимые данные. Одним из таких инструментов является документационное обеспечение в системе управления персоналом.

Анализ документационного обеспечения является важным этапом в управлении персоналом. Он позволяет оценить текущую ситуацию, выявить проблемные моменты и предложить оптимальные решения. Анализ документационного обеспечения включает в себя несколько этапов.

Первый этап анализа - изучение состава документов, необходимых для управления персоналом. В рамках данного этапа происходит идентификация всех документов, которые используются при работе с персоналом. Это могут быть соглашения, контракты, приказы, положения, анкеты, доклады и т.д. Каждый из этих документов выполняет определенную функцию и имеет свое значение в системе управления персоналом.

Второй этап - анализ содержания документов. На данном этапе происходит изучение содержания каждого документа в системе управления персоналом. Важно определить, соответствует ли информация, представленная в документах, реальной ситуации и ожиданиям организации. Анализ содержания документов может также указывать на пробелы в системе управления персоналом и позволить выявить неэффективные процессы или несоответствующие политики.

Третий этап - оценка точности и актуальности документации. Важно убедиться, что информация, представленная в документации, является достоверной и актуальной. При отсутствии точной и актуальной информации возникает риск принятия неправильных решений в сфере управления персоналом. Поэтому требуется провести оценку существующих документов на предмет их соответствия действительности.

Четвертый этап - выявление возможностей для улучшения документационного обеспечения. На данном этапе необходимо определить, какие изменения можно внести, чтобы сделать систему управления персоналом более эффективной.

Это может быть обновление документов, внедрение новых информационных технологий, разработка новых процедур или политик. Выявление возможностей для улучшения позволяет оптимизировать работу с персоналом и повысить общую эффективность организации.

В настоящее время документационное обеспечение имеет ключевое значение для осуществления управленческих функций в организации. Оно позволяет планировать, фиксировать и сохранять отчетные показатели, учетные записи и другую информацию, связанную с деятельностью организации.

Кадровое делопроизводство представляет собой ведение документации, относящейся к кадрам и управлению персоналом организации. Это включает прием, заполнение, оформление и отправку документов, а также учет и контроль их движения и исполнения, хранение и обновление документов.

Анализ научной литературы посвященной данной теме позволяет сделать вывод, что документационное обеспечение кадрового управления является неотъемлемой частью процесса управления организацией. Оно включает установление, хранение и передачу необходимой информации о количестве и состоянии кадров предприятия, а также действий, направленных на изменение этого состояния со стороны управляющей службы.

Правила ведения делопроизводства в организациях устанавливаются в рамках общегосударственных стандартов России, типовых инструкций, правил и положений по делопроизводству. Они также включают унифицированные формы документов, типовую номенклатуру дел, определение сроков хранения и правила хранения и утилизации документов.

Специальная литература предлагает систематизацию кадровых документов организации по различным критериям. При составлении любого документа необходимо руководствоваться определенными правилами. В первую очередь, следует уточнить цель составления документа и вопросы, которые нужно решить. В соответствии с этим выбирается вид документа и его форма, которая определяет стиль и характер изложения текста.

Кроме того, важно изучить законодательные и нормативные акты, регулирующие порядок решения вопросов, вынесенных на рассмотрение в документе. Это позволит грамотно сформулировать содержание документа, отвечающее компетенции адресата и позволяющее эффективно решить поставленные вопросы.

*Список источников*

1. Алексеева Т. В. Документационное обеспечение управления : учебник / Т. В. Алексеева, О. А. Страхов. – Москва : Университет «Синергия», 2020. – 132 с. – Текст: непосредственный.
2. Маслова, В. М. Документационное обеспечение управления персоналом : Учебник и практикум / В. М. Маслова, Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 299 с. – Текст: непосредственный.

## **ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА В СИТУАЦИИ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА**

**Недашковская А.С.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В условиях современной динамичной экономики, глобализации и быстрого технологического развития, сектор труда постоянно подвержен изменениям. Одной из существенных проблем, с которыми сталкиваются современные организации, является кадровый дефицит. Для успешного управления этой проблемой, необходимо правильно структурировать рынок труда, разделив его на различные сегменты.

Один из ключевых принципов сегментирования рынка труда в условиях кадрового дефицита – это идентификация целевых групп специалистов и работников, на которых организации ориентируются в первую очередь.

Это может быть связано с определенными профессиональными навыками, специализацией, опытом работы или другими факторами, которые являются критическими для текущих и перспективных потребностей организации [1].

Важно также учитывать географическое распределение рынка труда при определении принципов сегментирования в ситуации кадрового дефицита.

Необходимо провести анализ и определить наиболее перспективные и доступные регионы, где специалисты и работники с нужными навыками более всего сконцентрированы. Нередко организации обращают свое внимание на города с высоким уровнем развития инфраструктуры, образования и доступности профессиональных возможностей.

Еще одним принципом является учет особенностей различных секторов экономики и отраслей при сегментировании рынка труда в условиях кадрового дефицита. Каждая отрасль имеет свои специфические требования к квалификации и опыту работников. Профессиональные знания и навыки, необходимые в IT-секторе, могут отличаться от требований в сфере медицины или инженерных технологий. Поэтому организациям следует анализировать требования различных отраслей и отдельных компаний для определения наиболее несбалансированных и нуждающихся в кадрах сегментов.

Кроме принципов, сегментирование рынка труда в ситуации кадрового дефицита также основывается на определенных критериях. Одним из них является уровень и зрелость рынка труда в данной отрасли или регионе. Некоторые рынки могут быть более развитыми и гибкими, что облегчает привлечение необходимых специалистов, в то время как другие могут иметь недостаток квалифицированных кадров и требовать большего внимания [1].

Необходимо также учитывать демографические, социальные и экономические факторы при сегментировании рынка труда в условиях кадрового дефицита. Например, возраст, пол, образование, уровень доходов и другие характеристики населения могут влиять на доступность и предпочтения кандидатов при выборе работы. Эти факторы могут помочь определить наиболее перспективные группы кандидатов и разработать соответствующие стратегии привлечения.

Таким образом, принципы и критерии сегментации рынка труда в ситуации кадрового дефицита играют важную роль в оптимизации и эффективном использовании кадрового потенциала. Анализ потребностей работодателей, учет социальных и демографических особенностей, особенностей отраслей экономики и географического распределения кадровых ресурсов позволяет более точно определить мероприятия по подготовке, переподготовке и привлечению

работников, снижая кадровый дефицит и способствуя развитию экономики.

*Список источников*

1. Мортиков, В. В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров / В. В. Мортиков. – Текст: непосредственный // Вопросы управления. – 2022. – № 1(74). – С. 73-86.

**ПРИНЯТИЕ КАДРОВОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА**  
**Недашковская А.С.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современном мире управление человеческими ресурсами играет важную роль в деятельности любой организации, независимо от ее сферы деятельности. Эффективность достижения целей организации непосредственно зависит от правильного подбора, структурирования и профессиональной подготовки кадров. Управление человеческими ресурсами представляет собой слаженную и стратегически ориентированную организационную систему принятия решений по регулированию трудовых процессов и отношений. Качество принимаемых в этой области решений непосредственно влияет на способность каждого сотрудника и всей организации в целом достигать поставленных целей.

Повышение качества кадровых решений, принимаемых руководителями на всех уровнях управления, является значительной и важной составляющей в повышении организационной эффективности. Принятие кадровых решений необходимо для отбора, укомплектования, обучения и развития, стимулирования и мотивации персонала. В каждый конкретный момент времени необходимо проанализировать ситуацию и выбрать наиболее подходящее решение. Этот процесс представляет собой разработку и принятие кадровых

решений, поэтому менеджеры должны использовать научные методы при подготовке и принятии таких решений.

В условиях риска и неопределенности кадровые решения предполагают проведение комплексных расчетов, обоснование критериев оценки альтернатив и их приоритетов, а также определение соответствующих действий.

Принятие кадрового решения в условиях риска – это сложный и ответственный процесс, требующий от руководителя не только аналитических навыков, но и умения управлять рисками. В современном бизнесе каждое кадровое решение может повлечь за собой потенциальные угрозы для организации: от финансовых потерь до утраты репутации.

В научных кругах принятие решений обычно описывается как сложный и многоэтапный процесс, с которым соглашается большинство авторов. В традиционных методах управления принятие решений рассматривается как трехэтапный процесс:

1. Подготовка решения: этот этап включает в себя анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также разработку проблемы, которая требует решения.

2. Принятие решения: на этом этапе разрабатываются и оцениваются альтернативные решения и действия, определяются критерии выбора оптимального решения, и, наконец, принимается итоговое решение.

3. Выполнение принятого решения: на этом этапе принимаются меры для конкретизации решения, его представления исполнителям, контроля за реализацией, внесения корректив и оценки полученных результатов.

Перед принятием кадрового решения в условиях риска необходимо провести тщательный анализ и оценку возможных последствий. Ключевым моментом является выявление рисков факторов и их влияния на текущую и будущую деятельность компании. При этом следует учитывать все сферы деятельности организации, включая финансы, операционную деятельность, репутацию, клиентскую базу и др. Оценка рисков должна быть объективной и основываться на данных и фактах.

Помимо анализа рисков, при принятии кадрового решения важно учитывать потенциальные выгоды, которые оно может принести. Не стоит бояться экспериментировать и искать новые возможности для компании. Иногда рискованное кадровое решение может привести к непредвиденному успеху и дать компании конкурентное преимущество.

Однако, для минимизации рисков необходимо иметь стратегический план действий и запас времени на корректировку. Принимая решение, необходимо сформулировать четкие цели и объективные критерии оценки. Также важно привлечь в процесс принятия решения различные заинтересованные стороны – руководителей других отделов, специалистов по управлению рисками, HR-отдел и т.д. Постоянный мониторинг и анализ процесса реализации решения помогут своевременно выявить неожиданные обстоятельства и корректировать планы.

Каждый из этих этапов включает в себя ряд специально направленных действий, которые помогают привести принятие решений к успешному завершению. Однако, чтобы оставаться конкурентоспособными и приспосабливаться к меняющимся рыночным условиям, компании должны быть готовы рисковать и принимать нестандартные кадровые решения.

Важно понимать, что риск – это вероятностная категория, и наиболее обоснованно точно характеризовать и измерять его как вероятность возникновения некоторого уровня потерь. Обоснованное и осознанное принятие риска может принести организации больше выгод, чем упущения.

Для принятия кадрового решения в рискованных условиях, профессиональные писатели рекомендуют следовать определенному алгоритму действий.

Во-первых, необходимо провести тщательный анализ существующей ситуации, учитывая все риски и потенциальные последствия.

Во-вторых, следует определить возможные альтернативы и приоритетные направления действий.

В-третьих, целесообразно привлечь экспертов и консультантов, имеющих опыт работы в подобных ситуациях.

В-четвертых, компании и руководству следует быть готовыми к нестандартным ходам событий и корректировке принятого решения по ходу выполнения плана.

Принятие кадрового решения в условиях риска также требует прозрачности и четкости в коммуникации между руководством и персоналом. Возможные риски и выбранное решение должны быть четко объяснены сотрудникам, чтобы у них не возникало недопонимания и сомнений в принятом пути. Такая открытость помогает создать атмосферу сотрудничества и доверия, что может способствовать успешной реализации принятого кадрового решения.

В условиях современного рынка, управление рисками, и в особенности кадровыми, является ключевым аспектом деятельности любого предприятия. Поэтому руководители компаний и исследователи уделяют большое внимание тщательному анализу кадровых рисков, их разновидностям и влиянию на работу организации.

Кадровый риск представляет собой одну из форм риска, связанную с возможностью потерь различных ресурсов и преимуществ компании из-за принятия неэффективных управленческих решений в отношении персонала. Для минимизации негативных последствий кадровых рисков организациям, особенно административному персоналу, необходимо грамотно и эффективно управлять этими рисками. Управление кадровым риском является важной составляющей повышения конкурентоспособности организации, обеспечения её кадровой безопасности и требует включения анализа кадровых рисков и особенностей их управления в программы внутрифирменного обучения.

#### *Список источников*

1. Юкаева, В. С. Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – 4-е изд. – Москва : Дашков и Ко, 2009. – 322 с. – Текст: непосредственный.
2. Малаев, В. В. Управление рисками персонала: учебно-методическое пособие / В. В. Малаев. – Казань: Издательство Казанского университета, 2022. – 76 с. – Текст: непосредственный.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ

**Переходченко Д.А.**

**Казанцева Л.С.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Привлечение новых сотрудников – это важная задача для любой компании, независимо от ее размера. На современном рынке труда борьба за квалифицированных специалистов остается высокой, что делает поиск и привлечение новых сотрудников еще более сложным. Но даже если организация использует эффективные методы найма, и является привлекательной для квалифицированных кандидатов, она может быть подвержена высокой текучести кадров. Найм новых сотрудников может оказаться неэффективным, если организация не способна их удержать, расходы на его организацию и проведение будут неоправданными. Обобщение публикаций, посвященных проблемам управления персоналом, позволило установить, что текучесть кадров – это величина потерь персонала за определенный период, или скорость, с которой сотрудники уходят из организации. Нормальной текучестью кадров является 3-6%. Если же наблюдается рост данного показателя в динамике, то это тревожный сигнал, и руководству организации необходимо принимать мер для изучения причин такой ситуации и ее изменения.

Среди причин, обуславливающих текучесть кадров, в качестве основных выделяют:

1. Некачественный подбор персонала. Плохо организованная проверка кандидатов и нереалистичные ожидания могут привести к найму неподходящих сотрудников. Это может произойти, когда рекрутеры спешат заполнить вакансии или когда соискатели не получают полной информации о работе.

2. Отсутствие перспектив карьерного роста. Амбициозность сотрудников может быть ценным активом, но она также может привести к увольнению, если у работников нет возможности для карьерного роста в пределах организации.

3. Увольнения других сотрудников. Слияние компаний. Из-за увольнений, компании могут пострадать от массового ухода

сотрудников, особенно когда увольняется руководитель структурного подразделения. Кроме того, несправедливые увольнения могут снизить лояльность и мотивацию среди оставшихся сотрудников.

4. Неблагоприятные условия труда. Неудовлетворенность рабочим пространством может возникать из-за различных факторов, таких как тесные и плохо освещенные помещения, плохие климатические условия и некачественное или недостаточное количество оборудования.

5. Отношения в коллективе. Атмосфера в коллективе – одна из причин, по которой могут увольняться работники или прекращать сотрудничество.

6. Перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте. Низкая удовлетворенность работой наблюдается на всех уровнях, и хотя деньги часто называют причиной, они не являются единственным фактором. Многие сотрудники недовольны психологическим климатом на работе и используют зарплату как оправдание для ухода, чтобы избежать обвинений в нелояльности или отсутствии мотивации.

7. Неудовлетворенность руководством и его отношением. Текучесть кадров может быть связана с личной неприязнью к руководителю или несогласием с его стилем управления. Высокий уровень текучести также может наблюдаться в среде с плохой коммуникацией и отсутствием системы поощрений и вознаграждений. В таких условиях сотрудники могут чувствовать себя недооцененными, невидимыми и незначительными.

8. Перегрузка работой. Серьезная проблема, которая может привести к негативным последствиям, таким как снижение производительности, стресс и текучесть кадров.

9. Несоответствие ожиданий и реальности работы. Возникает, когда восприятие сотрудником своей работы значительно отличается от ее фактических требований и условий. Это может привести к разочарованию, снижению производительности и текучести кадров.

В целом, высокая текучесть кадров может быть обусловлена различными причинами, и важно для компании уметь идентифицировать их и предпринимать меры для их устранения.

Изучение вышеописанных причин позволило определить ряд направлений, способствующих совершенствованию управления

текучестью кадров, и рекомендации по их реализации. Основные из них:

оптимизация расходов на оплату труда. Сотрудники - самый ценный актив компании. Их знания, навыки и энергия имеют решающее значение для успеха бизнеса. Если сотрудники не получают достойной оплаты, они теряют мотивацию и желание работать. Самые талантливые уходят в поисках лучшего, а новых сотрудников приходится долго обучать. В итоге, замена одного сотрудника обходится примерно в 50-60% его годового оклада;

информирование сотрудников о возможности роста. Признание является мощным стимулом для сотрудников. Почти 30% уволенных уходят из-за недостатка признания. Поэтому важно поощрять инициативу и хвалить сотрудников за их активность. Это поможет им чувствовать себя более ценными и мотивированными;

четкая регламентация процесса организация труда. Четкая и прозрачная организация работы помогает сотрудникам испытывать меньше стресса. Неопределенность и отсутствие ясных целей могут вызывать беспокойство и стресс у сотрудников. Поэтому важно обеспечить прозрачность в работе и четко донести до сотрудников их обязанности и ожидаемые результаты;

регулирование нагрузки и соблюдение ее уровня. Грамотное распределение обязанностей между сотрудниками руководителем играет важную роль, чтобы избежать чрезмерной нагрузки и связанной с ней текучести кадров. Если сотрудники постоянно работают на пределе своих возможностей, они быстро выгорают и увольняются;

развитие навыков командообразования. В слаженном коллективе слабых всегда подтянут более опытные коллеги. Единый командный дух работает как естественный стимулятор. Люди стараются не отставать и активнее трудиться на благо предприятия;

обеспечение комфортных условий труда. Грамотная организация рабочих мест повышает эффективность сотрудников;

создание комфортных условий для адаптации сотрудников;

предоставление новым сотрудникам наставников, которые помогут им освоиться в новой рабочей среде. Наставники могут помочь новым сотрудникам понять политику компании, культуру и процедуры, а также предоставить поддержку и руководство. Это приводит к более

быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников, что приносит пользу как сотрудникам, так и компании в целом.

Текучесть кадров является неизбежной частью кадровых процессов любой организации, но чрезмерная текучесть может негативно сказаться на производительности труда и морального духа. Руководители и сотрудники отдела кадров должны понимать свою степень ответственности за разработку и реализацию стратегий по управлению текучестью кадров. Эти стратегии должны быть адаптированы к конкретной отрасли и организации и включать меры по удержанию ценных сотрудников и сокращению оттока персонала. Понимание причин ухода кадров позволит обеспечить совершенствование управления текучестью кадров и ее минимизацию.

## **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

**Переходченко Д.А.**

**Никольская А.С.**

**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»**

Технологические изменения происходят беспрецедентными темпами, оказывая значительное влияние на все аспекты нашей жизни, включая бизнес и управление. Хотя технологические изменения создают новые возможности, они также представляют собой серьезные проблемы для руководителей. Целью данного исследования является проанализировать проблемы управления, возникающие в результате технологических изменений в современных условиях. Эти проблемы включают: постоянную необходимость адаптации, необходимость переподготовки работников, изменение структуры рабочей силы, сопротивление изменениям, этические проблемы. Технологические изменения представляют собой значительную проблему управления в современных условиях глобализации. Постоянно развивающиеся технологии требуют от менеджеров постоянной адаптации и переподготовки работников. Технологические изменения также могут

привести к изменению структуры рабочей силы и сопротивлению изменениям со стороны работников. Кроме того, технологические изменения могут создавать этические проблемы, такие как безработица, неравенство и вторжение в частную жизнь.

Проблемы, связанные с технологическими изменениями:

1. Автоматизация и потеря рабочих мест. Технологические изменения приводят к автоматизации многих задач, что приводит к потере рабочих мест в некоторых отраслях. Менеджеры должны найти способы смягчить это воздействие, создавая новые рабочие места и помогая работникам переучиваться на новые должности. Проблемы включают необходимость переподготовки работников, изменение структуры рабочей силы, сопротивление изменениям и этические проблемы. Решения этих проблем включают инвестиции в образование и обучение, создание культуры адаптивности, эффективное управление изменениями, сотрудничество с заинтересованными сторонами и принятие этических норм.

2. Постоянная необходимость адаптации. Технологии постоянно развиваются, и менеджеры должны постоянно адаптироваться к новым инструментам и процессам. Это может быть сложной задачей, особенно для организаций с устаревшей инфраструктурой или культурой, которая сопротивляется изменениям.

3. Нехватка квалифицированных кадров. Технологические изменения создали спрос на квалифицированных работников, обладающих техническими навыками. Менеджеры сталкиваются с трудностями при найме и удержании таких работников в условиях высокой конкуренции на рынке труда.

4. Кибербезопасность. Технологические изменения также увеличивают риски кибербезопасности. Менеджеры должны обеспечить защиту своих организаций от кибератак и утечек данных.

5. Управление данными. Технологические изменения приводят к резкому увеличению объемов данных. Менеджеры должны уметь управлять этими данными и использовать их для принятия обоснованных решений.

Неспособность справиться с проблемами, связанными с технологическими изменениями, может иметь серьезные последствия для организаций, в том числе:

1. Снижение производительности и конкурентоспособности. Снижение производительности и конкурентоспособности может привести к потере клиентов, финансовым убыткам, репутационным рискам и утрате доверия сотрудников, создавая порочный круг негативных последствий.

2. Потеря клиентов и рыночной доли. Потеря клиентов и рыночной доли может привести к снижению доходов, прибыли и росту организации. Это также может привести к потере репутации и доверия клиентов, что еще больше усугубит потерю клиентов и рыночной доли.

3. Финансовые убытки. Финансовые убытки могут привести к неплатежеспособности, банкротству и ликвидации организации. Это также может привести к потере рабочих мест, снижению заработной платы и сокращению льгот для сотрудников.

4. Репутационные риски. Репутационные риски могут привести к потере доверия клиентов, партнеров и инвесторов. Это также может привести к негативной огласке, бойкотам и судебным искам. Также это может привести к потере доверия, что, в свою очередь, может привести к потере клиентов, партнеров и инвесторов. Это также может привести к негативной огласке, бойкотам и судебным искам.

5. Утрата доверия сотрудников. Утрата доверия сотрудников может привести к снижению производительности, текучести кадров и конфликтам на рабочем месте. Это также может привести к саботажу и краже.

Менеджеры могут предпринять ряд шагов для решения проблем, связанных с технологическими изменениями, в том числе:

1. Инвестиции в образование и обучение. Менеджеры должны инвестировать в образование и обучение сотрудников, чтобы они могли приобрести необходимые технические навыки.

2. Создание культуры адаптивности. Менеджеры должны создать культуру адаптивности и инноваций в своих организациях, поощряя сотрудников к принятию новых технологий и методов работы.

3. Сотрудничество с образовательными учреждениями. Менеджеры должны сотрудничать с образовательными учреждениями, чтобы гарантировать, что выпускники обладают навыками, необходимыми для современной рабочей силы.

4. Привлечение и удержание талантов. Менеджеры должны разработать стратегии для привлечения и удержания талантливых работников, обладающих техническими навыками.

5. Инвестиции в кибербезопасность. Менеджеры должны инвестировать в кибербезопасность, чтобы защитить свои организации от кибератак и утечек данных.

6. Управление данными. Менеджеры должны разработать стратегии для управления данными и использования их для принятия обоснованных решений.

Технологические изменения представляют собой как возможности, так и проблемы для менеджеров. Для решения этих проблем и получения преимуществ от технологических изменений менеджеры должны инвестировать в образование и обучение, создавать культуру адаптивности, привлекать и удерживать таланты, инвестировать в кибербезопасность и управлять данными. Принимая эти меры, менеджеры могут помочь своим организациям процветать в постоянно меняющейся технологической среде.

## **ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА**

**Пинчук П.А.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Вопросы гендерного равенства в сфере труда являются достаточно актуальными в современных условиях. Под гендерным равенством в сфере труда чаще всего понимается предоставление равных профессиональных прав и возможностей, отсутствие предубеждений по половому признаку, одинаковый уровень зарплаты, а также возможность карьерного продвижения без ориентации на гендерные стереотипы. Однако в современном мире даже крупным компаниям не всегда удается поддерживать гендерное равенство на рабочем месте.

Для нынешнего общества проблема дискриминации по половому признаку актуальна как никогда. Ведь данное явление не позволяет женщинам достигнуть тех возможностей, которые предоставлены мужчинам, а именно в России по статистике при равных должностях женщина получает заработную плату на 28% ниже. При этом исследования показывают, что компании, где соблюдается гендерное равенство, более успешны и конкурентоспособны. Разнообразие в команде способствует развитию инноваций, улучшению производительности и привлечению талантливых специалистов.

Вопрос возникновения гендерных стереотипов возник на этапе ведения сельского хозяйства. Использование таких тяжелых инструментов как плуг, соха и других требовали немалой физической мощи, силы захвата, развитых мышц верхней части туловища. Все эти показатели давали превосходство мужчинам в ведение полевых работ. Естественно, по прошествии веков принято считать, что когда дело доходит до деятельности вне дома, мужчины имеют преимущества, в то время как женщина выполняет работу по дому в ожидании мужа. Убежденность в таком разделении труда настолько закоренела в культурах, что без особых усилий распространилась на те группы населения, которые применяют ту же систему убеждений к несельскохозяйственным работам [1, с. 80-83].

Отметим, как в наши дни гендерные стереотипы появляются в обществе. Специалисты считают, что этот процесс происходит в детстве. Дети начинают осознавать гендерную принадлежность в очень раннем возрасте и почти сразу после этого у них начинают развиваться гендерные стереотипы. Их помогают формировать СМИ, интернет-ресурсы, родители и окружающее общество, навязывая так называемую «жизнь в голубых и розовых цветах», где синий - цвет мальчиков, а розовый - цвет девочек.

Рассмотрим, как следование навязанным гендерным стереотипам влияет на общество и бизнес-сферу. Несмотря на то, что закон запрещает оказывать какое-либо предпочтение полу кандидата, негласно это правило все-таки нарушается. Популярный в России сайт по поиску работы «HH.ru» провел осенью 2019 года опрос среди работодателей. Было выявлено, что большинству опрошенных приходилось искать кандидатов определенного пола. Как пояснили

руководители, главной причиной гендерных предпочтений является требования заказчика и особенность должностных обязанностей. Другими словами, это можно объяснить гендерными стереотипами, что с определенными задачами лучше справляются представители определенного пола, либо же это личные установки руководителя.

Одна из причин, почему при найме предпочитают мужчин, является опасение, что женщина в любой момент может уйти в декрет. В связи с этим во время собеседования часто задают женщинам неудобные вопросы о личной жизни и планах расширения семьи. Дискриминация по половым признакам также проявляется в отношении разницы зарплат. Упомянутое ранее исследование выявило интересную тенденцию. Проанализировав значения желаемых зарплат, которые соискатели указали в резюме оказалось, что женщины сами склонны рассчитывать на меньшей размер ставки, чем мужчины. Особенно это заметно в областях консультирования, продаж и менеджмента, где разрыв составляет от 40 до 46 %.

Существует ряд преимуществ гендерного равенства. Когда в организации работают работники с разным жизненным опытом и мировоззрением, появляется возможность нахождения более креативных и инновационных методов решения проблем, возникающих в компании. Если сотрудники довольны работой, обслуживание клиентов тоже улучшится. Доброта, понимание и соучастие со стороны руководства позитивно влияют даже на самых привередливых сотрудников.

Речь идет о мотивации находить нестандартные решения, удовлетворяющие обе стороны. Более высокий уровень удовлетворенности клиентов приводит к улучшению отзывов, рекомендациям и повышению лояльности клиентов, что в итоге приводит к тому, что финансовые показатели значительно улучшаются. Кадровый резерв – это козырь компаний. Растет репутация и компания становится более привлекательной для ведущих специалистов с разной гендерной идентичностью. Люди, которые поддерживают любое разнообразие, в том числе гендерное, как правило, непредубежденны, чутки и гибки. Чем больше людей с такими качествами работает в компании, тем меньше конфликтов между ними. Благодаря высокому эмоциональному интеллекту они способны общаться эффективно, а не

деструктивно. Это способствует улучшению сотрудничества, командные процессы проходят более гладко, и есть больше положительных результатов с точки зрения достижения бизнес-целей [2, с. 34-35].

В современных условиях медленно, но в правильном направлении, осуществляется переход от стереотипизации кандидатов по признаку их гендерной идентичности на этапе собеседования к поощрению гендерного разнообразия в глобальной рабочей силе. Бизнес-лидеры поняли, что они могут только выиграть, если разнообразят свою команду: больше возможностей для творчества и инноваций благодаря различному происхождению, больше уважения и симпатии внутри команды, а также лучшее обслуживание клиентов и увеличение доходов [3]. Разнообразная рабочая сила – это возможность способствовать росту и процветанию компании, делая ее более конкурентоспособной на рынке и привлекательной для ведущих специалистов.

#### *Список источников*

1. Леви, Г. Е. Статус женщин на рынке труда: российский и мировой опыт / Г.Е. Леви, И.В. Попова. - М.: Издательство РУДН, 2018. - 526 с. - Текст : непосредственный.
2. Карпова, И. А. Гендерное равенство и управление персоналом / И.А. Карпова. - М.: КНОРУС, 2020. - 236 с. - Текст : непосредственный.
3. Ширко, Н. Е. Психологические аспекты гендерного равенства на рабочем месте / Н. Е. Ширко. - Текст : непосредственный // Психологический журнал. - Том 40. - № 5, 2019. - С. 76-84.

### **ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА**

**Подгурская К.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Один из самых важных аспектов формирования коллектива - организация совместной деятельности. Большой вклад в эту область внес А. С. Макаренко, который разработал основы методики сплочения и воспитания детского коллектива.

Он выделил несколько ключевых элементов этого процесса: создание перспективы, которая была бы интересна и значима для детей, включение детей в совместную деятельность, поощрение развития самоуправления и формирование традиций, поддерживающих коллективные достижения.

А. С. Макаренко считал, что предъявление требований играет решающую роль в развитии коллектива. По его мнению, коллектив должен пройти путь от авторитарного требования педагога через требования активных участников к требованию, выраженному общественным мнением. Все эти этапы представляют собой модель развития коллектива.

На первом этапе педагог имеет дело с формальным объединением детей. А. Н. Лутошкин провел аналогию между таким коллективом и песчаной россыпью: ведь песчинки в горсти еще не связаны ничем. Педагог должен взять на себя роль организатора, установить требования, правила и нормы взаимоотношений, и самое главное - заинтересовать детей в совместной деятельности. Успешное преодоление этого этапа можно определить по тому, как дети реагируют на требования педагога и подчиняются дисциплине. Песчинки превращаются в «мягкую глину»: начинают формироваться связи, возникают небольшие контактные группы, и выделяется актив - группа детей, иницилирующая деятельность.

Второй этап характеризуется тем, что активные участники берут на себя часть организационных функций. Педагог помогает им развить навыки управления, распределить обязанности в совместной деятельности, наладить коммуникацию.

Для большинства детей коллектив становится привлекательным сообществом, где формируются общие нормы и ценности. Однако иногда коллектив не может самостоятельно справиться с коллективными задачами, и напоминает «мерцающий маяк».

В этой ситуации педагог, как смотритель маяка, должен взять на себя организационные, коммуникативные и корректирующие функции.

На третьем этапе достигается гармоничное сочетание подчинения и руководства: все члены коллектива показывают взаимную требовательность и заинтересованность в совместной деятельности, они переживают радость успехов и неудачи коллектива. Взрослые и дети становятся партнерами в общей работе. В этой ситуации возникает реальное чувство защищенности личности в коллективе, создаются

условия для самореализации каждого. Коллектив успешно выполняет свои задачи. Это – «алый парус», символизирующий сбывшуюся мечту и чувство радости. В другой классификации можно использовать образ «горящего факела», так как коллектив становится примером для других.

Коллектив – это группа людей, объединенных общими целями и задачами, работающих вместе для достижения успеха. Развитие коллектива проходит через несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности и вызовы.

Теория коллектива А. Макаренко выделяет несколько стадий (этапов):

Первая стадия – становление коллектива (стадия первоначального сплочения). Педагог стремится сформировать коллектив т.е. социально-психологическую общность.

Вторая стадия – стабилизация коллектива. Коллектив учится самоорганизации и саморегуляции.

Третья стадия – расцвет коллектива. Товарищи имеют к себе больше требований нежели к остальным, имеют устойчивые взгляды, суждения.

Понимание этапов развития коллектива поможет лидерам и участникам эффективно управлять группой, преодолевать трудности и достигать успехов в совместной деятельности. Каждый этап имеет свои особенности и задачи, и важно учитывать их для создания здорового и продуктивного коллектива.

Изучение этапов развития коллектива позволяет сделать следующие выводы:

1. Коллектив проходит через определенные этапы развития, начиная с формирования и заканчивая завершением.

2. На каждом этапе коллектив проявляет определенные характеристики и особенности взаимодействия между участниками.

3. Понимание этапов развития коллектива помогает лидерам и участникам эффективнее управлять группой и решать возникающие проблемы.

4. Важно учитывать, что переход от одного этапа к другому может быть сложным и требует осознанного усилия со стороны всех участников.

5. Развитие коллектива – это динамичный процесс, который требует постоянного внимания и усилий для поддержания позитивной динамики и достижения целей.

# ПРАВО НА ОХРАНУ ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА И БЕЗОПАСНЫЙ ТРУД

Подгурская К.В.

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Право на охрану здоровья персонала и безопасный труд является важным инструментом для просвещения и информирования сотрудников и руководства о важности обеспечения безопасных условий труда и защиты здоровья работников. Право на охрану здоровья определяются законами и нормативными актами, которые регулируют условия труда, обеспечивают безопасность и защиту здоровья работников. В различных странах могут быть свои законы и правила, но общие принципы включают:

1. Международные нормы. Конвенции Международной организации труда (МОТ) и другие международные документы, направленные на обеспечение безопасных условий труда и охрану здоровья работников.

2. Национальное законодательство. Законы, постановления и нормативные акты, устанавливающие правила и стандарты по охране труда, обязанности работодателей и права работников.

3. Нормативные документы. Нормы и стандарты, устанавливающие требования к безопасности и охране здоровья при выполнении определенных видов работ.

4. Система контроля и надзора.

Законодательство в области охраны здоровья и безопасности на рабочем месте направлено на предотвращение производственных травм и заболеваний, обеспечение безопасных условий труда, а также на защиту прав работников. Соблюдение этих норм является обязанностью работодателей и правом работников на безопасную и здоровую трудовую деятельность.

Оценка рисков и принятие мер по их предотвращению являются важными шагами в обеспечении безопасности и охраны здоровья на рабочем месте. Процесс оценки рисков включает в себя следующие этапы:

1. Идентификация опасностей: определение всех потенциальных опасностей, которые могут привести к травмам или заболеваниям на рабочем месте.

2. Оценка рисков: оценка вероятности возникновения опасности и серьезности ее последствий для здоровья работников.

3. Определение контрольных мер: разработка и реализация мер по снижению рисков до приемлемого уровня, включая внедрение профилактических мер и технических средств защиты.

4. Мониторинг и анализ: постоянное наблюдение за эффективностью принятых мер и анализ результатов для корректировки стратегии охраны труда.

Примеры мер по предотвращению рисков на рабочем месте включают в себя:

- обучение работников безопасным методам работы и использованию средств защиты;
- регулярные инструктажи и проверки знаний по правилам охраны труда;
- обеспечение необходимого персонального защитного оборудования;
- проведение аудитов безопасности и проверок состояния рабочих мест;
- внедрение процедур по управлению чрезвычайными ситуациями;
- систематическое обследование рабочих мест на предмет соответствия стандартам безопасности.

Эффективная оценка рисков и применение соответствующих мер позволяют уменьшить вероятность производственных травм и заболеваний, обеспечивая безопасные условия труда для всех работников.

Профилактические меры для поддержания здоровья сотрудников на рабочем месте играют важную роль в обеспечении их благополучия и повышении производительности труда. Вот несколько ключевых мер, которые могут быть применены:

1. Физическая активность: поощрение регулярных физических упражнений и занятий спортом.

2. Питание: обеспечение доступа к здоровой пище, например, фруктам, овощам и здоровым закускам. Проведение обучающих мероприятий по правильному питанию.

3. Психологическое благополучие: проведение тренингов по управлению стрессом, психологической поддержке и развитию навыков самоуправления. Создание условий для психологической безопасности на рабочем месте.

4. Регулярные медицинские осмотры: организация бесплатных или льготных медицинских осмотров для сотрудников, включая скрининг на различные заболевания.

5. Профилактика профессиональных заболеваний: обучение работников правильным методам работы, использованию средств защиты и предупреждению травм.

6. Создание комфортного рабочего окружения: обеспечение хорошей вентиляции, освещения, эргономичной мебели и регулярной уборки рабочих помещений.

7. Проведение просветительских мероприятий: организация лекций, семинаров и тренингов по темам здоровья, профилактики заболеваний и поддержания общего благополучия.

8. Поддержка рабочего-личного баланса: стимулирование отпусков, гибкого графика работы, возможности удаленной работы и других форм поддержки баланса между работой и личной жизнью.

Применение этих профилактических мер поможет сохранить здоровье сотрудников, уменьшить количество болезненных дней и повысить общее благополучие в организации.

Обучение и информирование персонала о правилах безопасности является одним из ключевых аспектов обеспечения безопасности на рабочем месте. Вот несколько рекомендаций по этому вопросу:

1. Обучение новых сотрудников: проведение обязательного вводного обучения для всех новых сотрудников, включающего основные правила безопасности, процедуры эвакуации, использование средств защиты и другие важные аспекты.

2. Регулярные тренинги и обновление знаний: организация регулярных тренингов по безопасности для всех сотрудников, включая повторение основных правил, обучение новым методам и технологиям, а также обновление информации о потенциальных опасностях.

3. Проведение инструктажей и практических упражнений: организация инструктажей по конкретным видам деятельности или оборудования, а также практических упражнений по эвакуации, использованию средств защиты и другим важным навыкам.

4. Информационные материалы: подготовка информационных брошюр, постеров, видеоматериалов и других информационных материалов о правилах безопасности, которые будут доступны всем сотрудникам на рабочем месте.

5. Отслеживание и оценка знаний: проведение проверок знаний и оценок понимания правил безопасности среди сотрудников, чтобы убедиться, что они осведомлены и готовы соблюдать эти правила.

#### *Список источников*

1. Попов, А. А. Производственная безопасность : учебное пособие / А. А. Попов. — 2-е изд., испр. — Санкт-Петербург : Лань, 2013. — 432 с. — Текст: непосредственный.

## **ПОДДЕРЖАНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Подгурская К.В.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Поддержание трудовой дисциплины в организации является важным аспектом успешного функционирования любого предприятия. Трудовая дисциплина включает в себя соблюдение правил и норм, установленных организацией, выполнение рабочих обязанностей в срок и с высоким качеством, а также уважение к коллегам и руководству.

Методы поддержания трудовой дисциплины:

1. Установление четких правил и политики. Организация должна иметь четкие правила и политику, касающуюся трудовой дисциплины, которые должны быть доступны всем сотрудникам.

Для установления четких правил и политики необходимо определить цели и ценности организации, а также учесть

законодательные требования и стандарты. Далее следует разработать документ, который будет содержать правила и политику компании, включая процедуры, ответственность сотрудников, правила поведения и другие важные аспекты.

Этот документ должен быть доступен всем сотрудникам, чтобы они могли ознакомиться с ним и соблюдать установленные правила. Также важно провести обучение сотрудников по новым правилам и политике, чтобы убедиться, что они понимают их значение и применяют в своей работе.

Постоянный мониторинг и обновление правил и политики также важны для адаптации к изменяющимся условиям и потребностям компании.

2. Обучение и информирование. Руководство должно обеспечить обучение сотрудников по вопросам трудовой дисциплины и регулярно информировать их о важности соблюдения правил.

Обучение и информирование сотрудников о трудовой дисциплине является важным компонентом успешной работы организации. Вот несколько способов, которые могут быть использованы для обучения и информирования:

обучающие программы: разработка специальных обучающих программ, которые включают в себя материалы о том, что такое трудовая дисциплина, какие правила и стандарты следует соблюдать, и какие последствия могут быть в случае нарушения;

онлайн курсы и вебинары: использование онлайн платформ для проведения курсов и вебинаров по теме трудовой дисциплины, которые могут быть доступны для всех сотрудников организации;

регулярные брифинги: проведение регулярных брифингов или семинаров, на которых руководство компании может информировать сотрудников о важности трудовой дисциплины и ее роли в достижении целей организации;

информационные буклеты и брошюры: создание информационных материалов, таких как буклеты, брошюры или плакаты, которые содержат ключевую информацию о трудовой дисциплине и примеры правильного поведения;

обратная связь: предоставление обратной связи сотрудникам после проведения обучающих мероприятий, чтобы убедиться, что они поняли материал и осознали важность трудовой дисциплины.

Эти методы помогают не только обучить сотрудников о трудовой дисциплине, но и убедиться, что они понимают ее значение и применяют в своей повседневной работе.

3. Поощрение и наказание. Система поощрения и наказания помогает поддерживать трудовую дисциплину. Поощрение может включать в себя премии, поощрительные слова или другие стимулы, а наказание – штрафы или даже увольнение в случае систематического нарушения правил.

Поощрение и наказание играют важную роль в установлении трудовой дисциплины в организации. Вот несколько методов, которые могут быть использованы для поощрения и наказания сотрудников.

Поощрение:

бонусы и премии: предоставление дополнительных денежных вознаграждений за выдающиеся достижения или превышение ожидаемых результатов;

похвала и признание: публичное признание и похвала за отличную работу перед коллегами или руководством;

развитие карьеры: предложение возможностей для профессионального развития, повышения в должности или участия в проектах с большей ответственностью;

гибкий график и другие льготы: предоставление гибкого графика работы, дополнительных отпусков или других льгот для достижения хороших результатов.

Наказание:

Выговор: устное предупреждение от руководства за нарушение трудовой дисциплины;

штрафы: применение штрафных санкций в виде удержания части заработной платы за определенные нарушения;

ограничения в карьере: ограничение возможностей для продвижения по службе или участия в проектах из-за нарушений трудовой дисциплины;

увольнение: в крайних случаях, если сотрудник систематически нарушает трудовую дисциплину и не реагирует на предупреждения, может быть принято решение об увольнении.

Важно, чтобы поощрения и наказания были применены справедливо и последовательно, чтобы создать стимул для сотрудников соблюдать трудовую дисциплину, но также предоставить возможность исправить свои ошибки.

4. Участие сотрудников. Важно вовлечь сотрудников в процесс поддержания трудовой дисциплины, например, через участие в разработке правил или участие в комитете по трудовой дисциплине.

Участие сотрудников в процессе установления трудовой дисциплины также играет важную роль. Включение сотрудников в разработку и обсуждение правил и стандартов поведения на рабочем месте может способствовать их более глубокому пониманию и принятию этих правил. Кроме того, участие сотрудников может способствовать созданию более справедливой и эффективной системы поощрения и наказания. Например, организация может провести опрос среди сотрудников для выявления того, какие методы поощрения и наказания они считают наиболее справедливыми и мотивирующими. Также можно организовать обучающие семинары или круглые столы, на которых сотрудники могут высказать свое мнение относительно системы поощрения и наказания.

Важно также обеспечить открытую коммуникацию между руководством и сотрудниками по вопросам трудовой дисциплины. Сотрудники должны знать, что они могут обратиться к руководству с предложениями или жалобами по поводу системы поощрения и наказания, а их мнение будет уважаемо.

Таким образом, участие сотрудников в процессе установления трудовой дисциплины может способствовать созданию более эффективной и справедливой системы, которая будет мотивировать сотрудников к соблюдению правил и стандартов поведения на рабочем месте. Поддержание трудовой дисциплины в организации требует системного подхода и усилий как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников. Однако это является ключевым элементом успеха организации и способствует созданию здоровой и продуктивной рабочей среды.

## ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ

**Пономаренко К.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Согласно требованиям, изложенным в главе 14 Трудового кодекса и Федерального закона «О персональных данных», необходимо тщательно организовать процесс защиты персональных данных в кадровом отделе предприятия. Следует помнить, что ключевым аспектом обеспечения надежной защиты персональных данных, а, следовательно, прав и свобод граждан в рабочей среде, является строгое соблюдение регламентов по организации и технологиям обработки этих данных, а также их документированию, что обязаны выполнять все руководители и сотрудники.

При обращении с документами, делами и базами данных кадрового отдела следует придерживаться следующих принципов защиты персональных данных:

1. Личная ответственность руководства и сотрудников за сохранность и конфиденциальность персональных данных и их носителей.

2. Разделение знаний о персональных данных между различными руководителями и сотрудниками.

3. Установление четкой системы доступа для руководителей всех уровней и сотрудников к документам с персональными данными.

4. Проведение регулярных проверок наличия традиционных и электронных документов, дел и баз данных в кадровом отделе и соответствующих документов в других подразделениях предприятия.

Процедуры работы с кадровой документацией должны соответствовать требованиям по обращению с конфиденциальными документами и персональными данными.

Одним из главных моментов в защите персональных данных является четкое определение функций сотрудников кадрового отдела и соответствующее распределение между ними документов, дел, картотек, журналов учета и баз данных. Рабочие процессы, технологии составления и хранения документов, особенно бланков и документов

строгой отчетности, должны оставаться внутренними данным кадрового отдела и быть недоступными посторонним лицам.

Под термином «постороннее лицо» понимаются не только злоумышленники или их соучастники, но и сотрудники организации, чьи обязанности не связаны с работой в кадровой службе. Важно, чтобы каждый сотрудник был официально уведомлен о возможном использовании своих персональных данных при выполнении функций кадровой службы, а также в процессе ведения отчетной деятельности. Каждый сотрудник имеет право запретить использование своих персональных данных.

Для того чтобы обеспечить личную ответственность сотрудников кадровой службы за порученные им персональные данные и документы, руководитель организации должен выпустить приказ, определяющий для каждого сотрудника этой службы определенный объем документов, необходимых для выполнения их функций, как указано в должностных инструкциях. Необходимо также утвердить схему доступа сотрудников службы и руководящего состава к кадровым документам, а также установить формы ответственности для этих должностных лиц и сотрудников за сохранность и конфиденциальность персональных данных.

Следует избегать ситуаций, когда сотрудник кадровой службы имеет доступ к любым хранимым документам и материалам службы. Практичнее всего будет закрепить определенных сотрудников за различными группами персонала организации и поручить им выполнение всех необходимых функций, начиная с подбора персонала и заканчивая оформлением документации.

Организационные и технологические аспекты защиты персональных данных в кадровой службе должны отражены в двух основных документах компании.

Прежде всего, следует разработать положение о персональных данных сотрудников компании, в котором определить конкретные обязанности руководителей и сотрудников в отношении использования этих данных в рабочих целях. Функциональные обязанности должностных лиц должны быть четко связаны с объемом персональных данных, которые им передаются. Им запрещается пользоваться любыми другими данными. Положение должно также содержать схему

распределения доступа к персональным данным, перечень должностных лиц, уполномоченных на ознакомление с ними, и их ответственность за это.

Положение должно ясно определить обязательства указанных лиц по сохранности персональных данных и их конфиденциальности. В нем также следует регламентировать процедуры ознакомления работников фирмы с их персональными данными, документами и учетными формами, где эти данные фиксируются, а также устанавливать порядок взаимоотношений между кадровой службой и работником относительно сбора, документирования, использования, актуализации, уничтожения и хранения его персональных данных.

Во-вторых, необходимо разработать инструкцию, которая бы отражала этапы, процедуры и методы как традиционной, так и автоматизированной технологии обработки и хранения персональных данных, а также методы и средства их документирования и формирования баз данных.

Эта инструкция должна включать в себя технологическую последовательность составления и оформления приказов и других кадровых документов, процедуры и операции их хранения, а также устанавливать порядок формирования, ведения и хранения личных дел работников и трудовых книжек. Необходимо также четко определить условия включения документов в личные дела, правила ведения описи документов личного дела, процедуры изъятия документов из личного дела, их выдачи на рабочие места руководителей, а также проверки сохранности личных дел и документов в них.

В инструкции следует уделить особое внимание организации и документированию процедур тестирования, анкетирования кандидатов и проведения собеседований и аттестаций, а также порядку ознакомления этих лиц с материалами психологического отбора.

Технология формирования и ведения традиционных или автоматизированных справочно-информационных систем должна быть также определена в инструкции. Эти системы должны обеспечивать поисковые, учетные и отчетные функции для сотрудников кадровой службы при работе с персональными данными. Кроме того, необходимо определить, в какие документы и учетные формы следует внести

соответствующие зоны и графы для отражения факта ознакомления работников с их персональными данными.

Рассматривая технологию обеспечения безопасности информации в кадровой службе, важно учитывать, что помимо работы с документами сотрудники кадрового отдела занимаются приемом посетителей в течение значительной части своего рабочего времени.

Следует обеспечить, чтобы прием посетителей осуществлялся только в специально отведенные для этого часы. Вне этих времен в помещении кадровой службы не должно присутствовать посторонних лиц, включая сотрудников других подразделений фирмы.

Было бы целесообразно установить разные часы приема для сотрудников фирмы и для посетителей, не связанных с ней. Подобное разделение необходимо из-за возможного присутствия злоумышленников среди последних, которые могут осуществлять незаконное наблюдение за переговорами сотрудников фирмы, собирать информацию о их привычках и характере, что впоследствии может стать основой для несанкционированного доступа к конфиденциальным данным.

Организация приема посетителей должна быть такой, чтобы не возникало ситуации с образованием "живых очередей" в помещении службы. Необходимо избегать ситуаций, когда посетители могут подслушивать беседы сотрудников кадровой службы и других посетителей. Дополнительно стоит обеспечить наличие сотрудника службы безопасности в помещении кадровой службы во время приема посетителей и установить систему сигнализации для оперативного реагирования на возможные инциденты.

Также следует убедиться, что на столе сотрудника кадровой службы отсутствуют тяжелые предметы, такие как календарные подставки или пепельницы.

Для удобства посетителей помещения кадровой службы должны располагаться на первом этаже и быть легко доступными для всех желающих в часы приема.

Доступ посторонних лиц в помещение отдела контролируется сотрудником службы безопасности, который осуществляет их идентификацию по паспорту или служебному удостоверению. При необходимости посетителя сопровождают. В здании фирмы не

допускается нахождение посторонних лиц без контроля. Посторонним лицам может быть запрещен доступ на другие этажи здания и в другие помещения охраной фирмы.

Таким образом, работа кадровой службы должна быть организована с учетом задач обеспечения безопасности персональных данных и защиты их от различных угроз, которые могут быть созданы злоумышленниками для получения и незаконного использования этих данных.

#### *Список источников*

1. Корнеев, И. К. Защита информации в офисе : учебник / И. К. Корнеев, Е. А. Степанов; Гос. ун-т управления. - Москва : Проспект, 2010. - 333 с. - Текст: непосредственный.

## **РОЛЬ ЛИДЕРА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ В КОЛЛЕКТИВЕ**

**Пономаренко К.А.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Лидер играет ключевую роль в разрешении различных видов конфликтов, будь то внутригрупповые или межгрупповые противоречия, или же конфликты с непосредственным участием лидера. Его влияние на группу имеет огромное значение в процессе выхода из конфликтных ситуаций. Для успешного урегулирования конфликта руководителю необходимо:

1) Объективно оценить сложившуюся ситуацию и, если необходимо, признать наличие конфликта. Признание конфликта помогает преодолеть множество негативных аспектов, таких как недопонимание между участниками конфликта, и приближает к его разрешению.

2) Отделить повод конфликта от его истинной причины, что часто бывает затруднительно из-за маскировки причин.

3) Определить вид конфликта, его текущую стадию и выявить основные цели его участников.

4) Оценить влияние конфликта на рабочие процессы и управление, а также на отношения между сотрудниками.

5) Понять субъективные мотивы участников конфликта, что требует глубокого знания их личности, взглядов и интересов. Это помогает предвидеть исход конфликта и выбрать наиболее эффективные стратегии воздействия.

Для разрешения конфликтной ситуации необходимо в первую очередь устранить его корневые причины и снять негативные эмоции участников. Перед принятием конкретных мер желательно провести анализ возможных вариантов решения.

Завершение конфликта – это важный этап в управлении групповой динамикой, и для успешного разрешения конфликтов лидер должен использовать разнообразные стратегии. Вот три основных способа завершения конфликта и соответствующие действия лидера:

1. Урегулирование конфликта. Этот подход включает в себя стимулирование диалога и сотрудничества между сторонами конфликта. Лидер должен создать безопасную среду, где стороны могут открыто выражать свои точки зрения. Он организует переговоры, поощряет обмен идеями и помогает сторонам найти компромиссные решения. Цель - добиться удовлетворения интересов обеих сторон и восстановить доверие между ними.

2. Разрешение конфликта. В этом случае лидер фокусируется на выявлении и устранении корневых причин конфликта. Он анализирует обстановку, проводит собственное исследование, чтобы понять, что привело к конфликту, и принимает меры для их устранения. Это может включать в себя пересмотр политик или процедур, а также проведение тренингов по разрешению конфликтов. Цель - предотвратить повторение конфликтных ситуаций и укрепить отношения в коллективе.

3. Примирение сторон. Если стороны не могут достичь компромисса, лидер должен выступить в роли посредника. Он создает платформу для общения, где каждая сторона может высказать свои чувства и ожидания. Лидер активно слушает обе стороны, помогает им найти общие точки соприкосновения и строит план действий для

восстановления рабочих отношений. Цель - построить мост между сторонами, чтобы они могли двигаться вперед, преодолевая разногласия и обогащая свои взаимоотношения.

Лидер должен анализировать конфликт и помогать группе выйти из него. Лидерство в разрешении конфликтов требует сочетания эмпатии, аналитических навыков и умения строить согласованные решения для создания гармоничной и продуктивной рабочей обстановки.

Имея статус лидера, человек лучше разбирается в сложных ситуациях, в том числе в конфликтных. Кроме того, только лидер имеет право управлять группой и направлять ее в нужном направлении, особенно в ситуации конфликта.

#### *Список источников*

1. Зеленков, М. Ю. Социальная конфликтология / М. Ю. Зеленков. – М.: Юридический институт МИИТа, 2023. – 262 с. – Текст: непосредственный.

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ, ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ПРИНЯТИЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**Пономаренко К.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Сотрудник, занимающийся кадровыми вопросами, должен обладать разносторонними способностями и широким кругозором. Его качества включают высокий уровень компетентности, четкую ответственность, внимательность к деталям, скрупулезность, внутреннюю мотивацию, способность к эффективному общению, а также навыки планирования и самоорганизации. В современном мире к ним добавляются требования к мобильности, устойчивости к стрессу и позитивному мышлению. Только объединение всех этих качеств

позволяет сотруднику, ответственному за кадровые решения, успешно выполнять свои обязанности и оставаться востребованным.

1. Современный кадровик, занимающийся принятием решений, активно следит за новостями и обменивается опытом с экспертами! Актуальные для него мероприятия включают в себя вебинары, такие как «Социальные сети как объект трудовых споров», «Процедура оформления дисциплинарных взысканий» и «Особенности увольнения работников по инициативе работодателя. Анализ судебной практики».

2. Аккуратность. Одной из ключевых характеристик сотрудника, занимающегося кадровыми вопросами, является аккуратность. Он должен быть крайне внимателен к деталям, таким как названия должностей, требования трудового законодательства и оформление документов. Этот сотрудник стоит на страже интересов персонала, уделяя особое внимание документации, чтобы даже спустя много лет она была понятна и не вызывала сомнений.

3. Постоянное стремление к самосовершенствованию и высокий уровень обучаемости играют ключевую роль для сотрудника, занимающегося кадровыми вопросами. Регулярное обновление профессиональных знаний необходимо для того, чтобы избежать применения устаревших методов, что может подорвать авторитет специалиста. В работе такого сотрудника важно учитывать не только стратегию компании, но и динамику рынка труда, интегрируя передовой опыт в управлении персоналом. Поэтому важно, чтобы у сотрудника, ответственного за кадровые решения, было стремление к саморазвитию в сочетании с высоким уровнем обучаемости.

4. Неотъемлемой частью компетенций сотрудника в области управления персоналом является способность действовать как психолог. В процессе общения с потенциальными сотрудниками необходимо уметь делать правильные выводы, разгадывая их характер и мотивацию. Как руководитель по кадрам, этот специалист является ключевым фигурантом в формировании команды, и его способность правильно оценивать людей влияет на то, будет ли нанята ценная кадровая сила или, наоборот, будет ли пропущена подходящая возможность.

5. Умение находить компромисс в конфликтных ситуациях играет важную роль в разрешении конфликтов между работодателем и сотрудником. Когда стороны оказываются в противоречивой ситуации,

наиболее эффективным способом решения может стать поиск общего знаменателя. Опытный специалист по кадровым вопросам, способный выслушать стороны и предложить компромиссные варианты, играет важную роль в сохранении рабочих отношений. Этот подход особенно полезен в случаях, когда несколько кандидатов претендуют на одну вакансию или когда возникают разногласия по поводу условий трудового контракта, помогая избежать длительных судебных разбирательств.

6. Мастерство управления своими эмоциями и устойчивость к стрессу играют важную роль в работе сотрудника, занимающегося кадровыми вопросами. На переднем крае формирования коллектива компании, он ежедневно сталкивается с сотнями конфликтных ситуаций, где ему приходится выступать в роли посредника между работодателем и работником. В этой роли личные эмоции не имеют места, и важно уметь удерживать страсти под контролем.

7. Умение анализировать законодательство является неотъемлемой частью профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом. В условиях противоречивости законов, разнообразия толкований и судебной практики, специалисты в области кадров должны не только находить и анализировать информацию, но и применять её на практике. Учитывая индивидуальные особенности каждой ситуации, внимательное применение законов и нормативов требует специального внимания к деталям и контексту.

8. Особое внимание к деталям является краеугольным камнем успеха современного специалиста по кадровым вопросам. Это качество не только помогает избегать ошибок при работе с документами, но и способствует эффективному выполнению сложных задач. Внимательность сотрудников является гарантией успешной работы для работодателя.

9. Знание законов. Одним из ключевых качеств, требуемых у специалиста в области управления персоналом, является знание законодательства. Разработка кадровых документов (приказов, договоров, графиков, уведомлений и прочих) всегда сопровождается требованием к их правильной оформленности. В условиях постоянных изменений в законодательстве и судебной практике сотрудник по кадрам должен быть компетентен в вопросах правовой корректности

документации, особенно если в компании нет юридического отдела. От правильной подготовки кадровых документов и их соответствия требованиям трудового законодательства зависит законность принимаемых кадровых решений.

10. Инициатива и профессионализм. На протяжении последних ста лет роль управления персоналом в организации претерпела значительные изменения, вместе с ней менялись и требования к кадровым службам и их сотрудникам. Однако важно понимать, что управление персоналом остается профессиональной областью деятельности. Одной из ключевых задач кадровой службы на протяжении всех времен было поддержание инициативы и обеспечение поддержки руководства организации во всех вопросах, связанных с работниками и реализацией целей компании. Успех любого предприятия зависит от умения направлять энергию сотрудников на достижение общих целей.

## **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**Пономаренко К.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Процесс принятия кадровых решений представляет собой уникальную технологическую последовательность формирования нового состояния в сознании менеджера, отличного от его исходного состояния в момент принятия решения. Это новое состояние должно быть достижимо через конкретные действия, а также отражать стремления и средства, использованные менеджером для его формирования.

Существует несколько методов принятия кадровых решений:

1. Неформальные (эвристические) методы, которые представляют собой набор логических стратегий и приемов выбора оптимальных решений. Они базируются на аналитических способностях, логике,

интуиции, опыте и знаниях менеджера. Они преимущественно оперативны, однако сопряжены с высокой вероятностью ошибок.

2. Коллективные методы, в которых участвует определенный круг лиц при принятии решения. Этот круг может включать менеджеров разных уровней управления и непосредственных исполнителей. Такие методы включают:

- экспертные оценки, при которых эксперты исследуют проблему и принимают решения;
- «мозговой штурм», который основан на генерации креативных идей и творческом поиске нестандартных подходов с участием специалистов и неспециалистов;
- метод Дельфи, представляющий собой многотуровую процедуру анкетирования экспертов.

3. Количественные методы, которые опираются на научно-практический подход и включают формализацию проблемы и выбор оптимальных решений на основе обработки больших объемов информации. Такие методы включают:

- линейное программирование, основанное на линейных зависимостях между переменными;
- динамическое программирование, которое включает в себя введение дополнительных переменных в процессе решения задачи;
- теорию игр, моделирующую ситуации с учетом конкурирующих потребностей;
- теорию массового обслуживания, определяющую оптимальное количество каналов обслуживания;
- управление товарными запасами, направленное на оптимизацию параметров товароснабжения;
- имитационное моделирование, используемое для экспериментальной проверки решений;
- экономический анализ, который оценивает издержки и выгоды от работы предприятия на основе точки безубыточности;
- статистические методы, включая метод Монте-Карло.

Выбор методов принятия решений определяется не только уровнем профессионализма менеджера и его индивидуальными особенностями, но также наличием необходимых ресурсов, готовностью исполнителей и спецификой ситуации. Методы принятия кадровых

решений взаимодополняют друг друга, поэтому в практике управления их рекомендуется использовать в комплексе.

Один из самых распространенных методов активации мышления – "мозговой штурм" или "метод мозговой атаки". Цель этого метода заключается в том, чтобы породить как можно больше идей, даже самых необычных, из которых некоторые могут оказаться удивительно полезными. Основной принцип метода заключается в свободной генерации и переплетении идей участниками группового обсуждения проблемы. Для успешного применения этого метода важно соблюдать ряд условий:

- количество участников в заседании должно быть от 7 до 12 человек;
- оптимальная продолжительность заседания составляет от 15 до 30 минут;
- предпочтение отдается количеству идей, а не их качеству;
- любой участник может развивать идеи других, и нет авторских прав на идеи;
- любая критика в процессе запрещена.

Мозговой штурм включает коллектив специалистов и ведущего. Перед началом сеанса ведущий ясно формулирует задачу, которую нужно решить. Участники высказывают свои идеи, направленные на решение проблемы, включая как логичные, так и нетрадиционные варианты.

Если в мозговом штурме участвуют люди разного статуса, предпочтение отдается идеям в порядке возрастания статуса, что позволяет избежать влияния психологического фактора «согласения с начальством».

В начале мозгового штурма решения обычно не отличаются высокой оригинальностью, но по мере продвижения все более традиционные варианты исчерпываются, и участники начинают выдвигать нестандартные идеи. Ведущий фиксирует все идеи, появившиеся в процессе мозгового штурма.

После того как все идеи высказаны, они проходят анализ, развитие и отбор. В результате выбирается наиболее эффективное и инновационное решение проблемы.

Успех мозгового штурма тесно связан с психологической атмосферой и интенсивностью дискуссии, что делает роль ведущего важнейшей. Именно ведущий может преодолеть затруднения и внести новый импульс в процесс.

Рассмотрим этапы метода мозгового штурма в контексте принятия кадровых решений.

Первый этап – ориентация. Хотя этому этапу часто уделяется меньше внимания, чем последующим, он определяет рамки для дальнейшего процесса. На этом этапе необходимо четко определить цель, контекст и время, необходимое для решения проблемы.

Второй этап – сбор идей. Важно соблюдать правило безоценочного приема идей от всех участников. Необходимо удержаться от обсуждения идей до того, как будут высказаны все предложения.

Третий этап – анализ. Это наиболее трудоемкий этап, на котором необходимо анализировать идеи с различных точек зрения, взвешивая их плюсы и минусы.

Четвертый этап – завершение. На этом этапе принимается окончательное решение, выбирается оптимальный вариант.

Методу мозгового штурма, подобно многим другим коллективным методам, присущи как плюсы, так и недостатки.

Одним из ключевых преимуществ метода мозгового штурма является его способность стимулировать творческое мышление, предоставляя участникам комфортную обстановку для генерации и обсуждения идей.

Этот метод активизирует всех участников процесса, позволяя им глубже погружаться в процесс идеогенерации, гибче воспринимать новые концепции и ощущать себя равноправными.

Однако следует также учитывать недостатки метода мозгового штурма, чтобы избежать возможных проблем в его применении. Поскольку на этапе мозгового штурма стимулируется генерация идей любого рода, включая даже фантастические, участники иногда отклоняются от основной проблемы. Среди многообразия идей часто бывает сложно выделить рациональные и продуктивные. Кроме того, сам метод не обеспечивает достаточно тщательную разработку предложенных концепций.

Анализируя методологию мозгового штурма, можно заключить, что ее основу составляет преодоление стереотипов мышления и коммуникативных барьеров, что способствует свободной генерации идей без их критического анализа и обсуждения. Успех мозгового штурма зависит от применения принципа синергии и отказа от преждевременной оценки идей.

#### *Список источников*

1. Панфилова, А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. Учебное пособие / А.П. Панфилова. - Москва : Флинта, 2017. - 320 с. – Текст: непосредственный.

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ**

**Пономаренко К.А.**

**Горун В.В.**

**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»**

Государственная система управления трудовыми ресурсами представляет собой комплекс механизмов, инструментов, законодательства и политик, направленных на эффективное управление трудовыми потоками в государственном секторе. Она включает в себя организационные структуры, ответственные за найм, управление, мотивацию, развитие и увольнение государственных служащих, а также процессы и процедуры, регулирующие их деятельность.

Основные характеристики государственной системы управления трудовыми ресурсами включают:

1. Соблюдение нормативно-правовой базы: основой функционирования системы является соблюдение законов, нормативных актов, положений и правил, касающихся трудовых отношений в государственном секторе.

2. Процессы найма и увольнения: в рамках системы управления осуществляются процессы найма новых сотрудников, а также увольнения и перераспределения трудовых ресурсов.

3. Развитие кадров: система направлена на постоянное развитие и поддержку кадрового потенциала государственных служащих через обучение, тренинги, повышение квалификации и другие мероприятия.

4. Механизмы мотивации: включают в себя системы стимулирования, поощрения и мотивации государственных служащих для повышения их производительности и эффективности работы.

5. Прозрачность и открытость: важным аспектом системы является обеспечение прозрачности и открытости процессов управления кадровым составом, что способствует доверию со стороны общества к государственным органам.

Внедрение современных информационных технологий и цифровизация процессов управления являются одним из ключевых направлений совершенствования данной системы. Этот процесс предполагает использование современных информационных систем, программного обеспечения и цифровых платформ для оптимизации управленческих процессов и улучшения взаимодействия между государственными органами и их сотрудниками.

Автоматизация административных процессов позволяет автоматизировать многие рутинные задачи, уменьшая временные затраты и снижая вероятность ошибок. Внедрение цифровых систем управления документами повышает эффективность коммуникации и упрощает доступ к информации.

Использование облачных технологий способствует повышению гибкости и мобильности сотрудников, обеспечивая безопасное хранение и обработку данных.

Современные информационные системы позволяют проводить анализ данных о персонале, производительности и других аспектах управления трудовой аудиторией, что помогает принимать обоснованные управленческие решения. Особое внимание уделяется кибербезопасности для защиты информации в условиях цифровизации процессов управления.

Улучшение механизмов мотивации и стимулирования государственных служащих является важным аспектом

совершенствования. Это направление включает в себя ряд мероприятий и политик, направленных на повышение удовлетворенности, мотивации и производительности персонала государственных органов.

Финансовая мотивация предполагает повышение заработной платы, предоставление премий и бонусов, а также установление привлекательных систем вознаграждений за выполнение специальных задач и проектов.

Карьерное развитие создает возможности для профессионального роста и участия в программах обучения, тренингах и получении дополнительного образования.

Поощрение инноваций и инициативности способствует улучшению работы органов государственного управления, а поддержка баланса между работой и личной жизнью обеспечивает гибкость в рабочем графике и предоставление различных социальных льгот и услуг для сотрудников. Повышение прозрачности и справедливости включает развитие системы оценки производительности и эффективности труда.

Организация мероприятий для укрепления командного духа, проведение корпоративных мероприятий и поддержка социальных и культурных инициатив способствуют улучшению рабочей атмосферы и повышению уровня удовлетворенности сотрудников. Улучшение механизмов мотивации и стимулирования государственных служащих играет важную роль в повышении эффективности и производительности государственных органов, а также в привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов в государственной службе.

Привлечение и удержание квалифицированных специалистов в государственной службе является важным аспектом совершенствования системы управления трудовыми ресурсами.

Качественный персонал способен обеспечить высокий уровень работы государственных органов, что в свою очередь содействует достижению стратегических целей государства. Для привлечения и удержания таких специалистов могут быть использованы следующие подходы:

1. Развитие конкурентоспособной заработной платы. Предложение адекватного и конкурентоспособного уровня заработной платы является

одним из ключевых факторов, влияющих на решение специалистов о работе в государственной службе.

2. Государственные органы должны проводить анализ рынка труда и устанавливать соответствующие ставки заработной платы, чтобы привлечь квалифицированных кадров.

2. Предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста. Разработка программ обучения, тренингов, стажировок, а также предоставление возможностей для повышения квалификации и участия в проектах способствует удержанию квалифицированных сотрудников в государственной службе.

3. Проведение привлекательных кадровых кампаний. Государственные органы могут проводить активную рекламную деятельность о своей деятельности и возможностях развития карьеры в государственной службе, чтобы привлечь внимание квалифицированных специалистов.

4. Создание благоприятной организационной культуры. Развитие открытой, поддерживающей и инновационной организационной культуры способствует удовлетворенности сотрудников и их желанию оставаться в государственной службе на долгосрочной основе.

Успешное привлечение и удержание квалифицированных специалистов в государственной службе играет ключевую роль в обеспечении эффективности и профессионализма работы государственных органов.

Улучшение государственной системы управления трудовыми ресурсами требует комплексного подхода, включающего в себя внедрение современных информационных технологий, улучшение механизмов мотивации и стимулирования персонала, а также привлечение и удержание квалифицированных специалистов в государственной службе.

Путем эффективного использования современных технологий, разработки гибких систем мотивации и создания благоприятной рабочей среды можно значительно повысить эффективность и производительность государственных органов, обеспечивая успешное достижение их стратегических целей и задач.

## ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЙ ЗАНЯТОСТИ НА РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

Романенко Д.М.

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современном обществе стратегии занятости играют ключевую роль в обеспечении устойчивого экономического роста, социальной стабильности и благополучия населения.

Занятость – это не только способ обеспечения себя и своей семьи материальными благами, но и важная составляющая человеческого достоинства и самореализации.

Занятость означает наличие работы или занятия, приносящих доход и обеспечивающих жизненные потребности. Высокий уровень занятости является показателем экономического благополучия и социальной стабильности.

Разнообразие форм занятости, таких как полная занятость, частичная занятость или фриланс, позволяет людям выбирать наиболее подходящую для них форму работы.

Недостаток занятости может привести к бедности, социальной напряженности и неравенству.

Регулирование рынка труда и защита прав работников являются важными мерами для обеспечения достойных условий занятости. Улучшение занятости требует создания благоприятной экономической среды, инвестиций в образование и развитие инфраструктуры.

Одной из основных стратегий занятости является создание рабочих мест. Это может быть достигнуто как за счет развития существующих отраслей экономики, так и за счет появления новых технологий и индустрий.

При этом важно учитывать такие факторы, как динамика роста населения, уровень образования и квалификации трудовых ресурсов, доступность рынка труда и инфраструктуры.

Еще одной стратегией занятости является развитие человеческого капитала. Это включает в себя обучение и повышение квалификации трудовых ресурсов, создание условий для профессионального и

карьерного роста, а также поддержку предпринимательства и самозанятости.

Развитие человеческого капитала способствует повышению производительности труда, конкурентоспособности экономики и социальной мобильности населения.

Важной стратегией занятости является содействие социальной интеграции и инклюзии. Это означает создание равных возможностей для всех членов общества на рынке труда, независимо от их пола, возраста, национальности, инвалидности и других характеристик. Социальная интеграция и инклюзия способствуют сокращению неравенства, дискриминации и социальной изоляции, а также повышению уровня жизни и благосостояния всех граждан.

Стратегии занятости содействуют устойчивому экономическому росту и инновационному развитию общества.

Сущность данной стратегии заключается в поддержке технологических инноваций, цифровизацию экономики, развитие новых отраслей и секторов экономики, а также улучшение делового климата и инвестиционного окружения. Устойчивый экономический рост способствует созданию новых рабочих мест, расширению производства и повышению конкурентоспособности страны на мировом рынке.

Еще одной важной стратегией занятости является содействие балансу между работой и личной жизнью. Она включает в себя создание гибких рабочих графиков, поддержку семей и детей, развитие услуг по уходу за детьми и пожилыми, а также содействие здоровью и благополучию работников.

Баланс между работой и личной жизнью способствует улучшению качества жизни, продолжительности трудовой деятельности и удовлетворенности работой.

Одним из вызовов, с которыми сталкивается современное общество, является рост безработицы и неравенства. Это связано как с экономическими кризисами и структурными изменениями в экономике, так и с демографическими тенденциями и социальными проблемами.

Для преодоления этих вызовов необходимо разработать комплексные стратегии занятости, которые учитывают различные

аспекты рынка труда, отраслевую и региональную специфику, потребности работников и предпринимателей.

Еще одним вызовом для современного общества является революция в сфере технологий и цифровизации экономики.

Это может привести как к созданию новых возможностей для развития экономики и занятости, так и к угрозам для традиционных отраслей и профессий.

Для успешного преодоления этого вызова необходимо развивать цифровые навыки, образование и инновации, а также создавать условия для переквалификации и адаптации трудовых ресурсов к новым реалиям рынка труда.

Занятость является важным аспектом общественной стратегии, направленной на создание рабочих мест и содействие экономическому росту. Правильная стратегия занятости позволяет снизить безработицу и обеспечить стабильность на рынке труда.

Программы поддержки занятости, такие как обучение и переквалификация, помогают людям получить необходимые навыки и адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка труда.

Развитие предпринимательства и создание благоприятной бизнес-среды способствуют росту занятости и созданию новых рабочих мест. Эффективное использование технологий и цифровизация играют важную роль в улучшении занятости и стимулировании инноваций. Сотрудничество между государством, частным сектором и общественными организациями помогает разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии занятости.

Стратегии занятости играют важную роль в обеспечении успешного развития общества, устойчивого экономического роста и социального благополучия.

Для успешной реализации этих стратегий необходимо учитывать различные аспекты рынка труда, социальные потребности и вызовы, с которыми сталкивается современное общество.

Только путем совместных усилий государства, бизнеса, профсоюзов и общественных организаций можно достичь устойчивого роста занятости, улучшения качества жизни и благополучия всех членов общества.

## ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КАЧЕСТВЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Романенко Д.М.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Управление персоналом – это один из важнейших аспектов ведения успешного бизнеса. Качественные технологии управления персоналом играют решающую роль в успехе любой организации. В наше быстро прогрессирующее время, где технологии постоянно улучшаются и меняются, важно понимать, какие особенности отличают качественные технологии от остальных. Рассмотрим несколько ключевых характеристик, которые определяют эффективность и полезность таких технологий.

Первая характеристика качественных технологий управления персоналом – это их интеграция. Качественные технологии должны быть способны взаимодействовать с другими системами и инструментами, используемыми при управлении персоналом. Это может быть программное обеспечение для учета рабочего времени, системы автоматизации HR-процессов или внутренние корпоративные порталы, объединяющие информацию и инструменты для управления персоналом в одном месте. Интеграция позволяет автоматизировать организационные процессы и упростить доступ к информации, что существенно повышает эффективность работы и сокращает время, затрачиваемое на управление персоналом.

Качественные технологии управления персоналом должны обеспечивать защиту конфиденциальной информации о сотрудниках и организации в целом. С учетом растущих угроз в области информационной безопасности, важно выбирать технологии, которые имеют высокий уровень защиты данных и соответствуют современным стандартам безопасности. Такие технологии должны обеспечивать контроль доступа к информации. Надежность и безопасность в сочетании с другими качественными характеристиками создают основу для успешного управления персоналом.

Еще одна важная особенность качественных технологий – это их гибкость и масштабируемость. Управление персоналом – это незавершенный процесс, который может меняться с течением времени и развитием организации. Качественные технологии должны позволять настраивать свои функциональные возможности под уникальные потребности каждой организации и легко масштабироваться для адаптации к изменениям. Гибкость и масштабируемость позволяют организации использовать технологии в соответствии с текущими требованиями и осуществлять необходимые изменения без значительных затрат на переход на новую платформу или систему.

Качественные технологии управления персоналом также включают в себя функциональность и удобство использования. Они должны быть интуитивно понятными и предоставлять пользователю широкий набор инструментов для эффективной работы с персоналом. Возможность легко найти необходимую информацию, анализировать данные, создавать отчеты и автоматизировать рутинные задачи – все это важные аспекты, которые повышают производительность и качество работы сотрудников отдела управления персоналом.

Наконец, одной из ключевых характеристик качественных технологий управления персоналом является их аналитическая функциональность. Они должны предоставлять возможность анализировать большие объемы данных о персонале, а также проводить прогнозирование и моделирование для оптимизации бизнес-процессов. С помощью аналитических инструментов, встроенных в технологии управления персоналом, организации могут принимать осознанные решения на основе фактов и данных, что позволяет им быть более гибкими и конкурентоспособными на рынке.

Для достижения успеха организации должны выбирать такие технологии, которые обладают интеграцией, надежностью и безопасностью, гибкостью и масштабируемостью, функциональностью и удобством использования, а также аналитической функциональностью. Качественные технологии управления персоналом способны повысить эффективность работы, снизить издержки и принести значительные преимущества для организации в долгосрочной перспективе.

## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Соловьян Д.А.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Работа с персоналом предприятия до недавнего времени состояла в осуществлении подбора рабочей силы, необходимой для выполнения конкретных задач. На современном этапе реализация такого подхода к комплектации штатного состава является неэффективным. Соответственно, руководству предприятия необходимо осуществлять деятельность, направленную на регулярное увеличение потенциала сотрудников, а также их профессиональное и личностное развитие, так как человеческие ресурсы по сравнению с другим ресурсами предприятия, характеризуются повышением собственной ценности.

Важной частью работы с персоналом является обучение. Мероприятия по обучению персонала ориентированы на решение вопросов:

- повышение эффективности работы персонала;
- обеспечение профессионального уровня персонала, требуемого должностью;
- обеспечение накопления и передачи знаний внутри предприятия;
- подготовка кадрового резерва.

Потребность в обучении персонала следует осуществлять на основании анализа:

- стратегического плана развития предприятия;
- результатов оценки и аттестации персонала;
- заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;
- изменений бизнес-процессов.

План по обучению составляется на каждый год.

Сотрудники проходят обучение в соответствии с планом обучения.  
Оценка эффективности обучения.

Управление развитием персонала предприятия должно включать работу в следующих направлениях:

1. Непрерывное получение информации о динамике личностного потенциала работников и использование факторов, его повышающих.
2. Получение и анализ информации о количественных показателях кадрового ресурса.
3. Получение и анализ информации о полноте использования работниками личностного потенциала при выполнении служебных обязанностей.
4. Организационно-методическая и методико-социальная поддержка управления кадровым потенциалом предприятия.

Сбор информации проводится кадровой службой. Кроме того, должна проводиться оценка частоты регистрации факторов, определяющих уровень профессионального развития работников предприятия. При этом факторы, определяющие уровень профессионального и личностного развития, могут быть разделены на несколько основных групп.

В рамках системы развития человеческих ресурсов предприятия целесообразно остановиться на реализации карьерного роста сотрудников. Управление карьерой на предприятии должно осуществляться на основе деловой оценки и аттестации персонала. Деловая оценка персонала должна начинаться с чётко проработанной организационной подготовки, а затем она проводится с привлечением внешних экспертов.

Отдельным направлением должна стать работа с кадровым резервом. Предприятие, управляя кадровым резервом, предоставляет работникам возможность для проявления инициативы и самостоятельности, создаёт условия для приобретения новых знаний и умений.

Внутренний кадровый резерв следует формировать из работников предприятия, обладающих высоким творческим потенциалом.

Развитие персонала может быть более эффективным, если на предприятии внедрена система управления знаниями.

Управление знаниями предполагает повышение значения создаваемой инфраструктуры (в первую очередь основанной на применении информационных и коммуникационных технологий), призванной повысить отдачу от человеческого капитала предприятия, и

являющейся в современных условиях одним из ключевых лимитирующих факторов в решении производственных задач.

В качестве инструментов управления знаниями могут использоваться:

- электронные базы знаний;
- корпоративный интернет-портал;
- системы поощрения инициатив по управлению знаниями;
- интервьюирование с целью выявления неявных знаний;
- видеозаписи мнений сотрудников;
- наставничество;
- анализ предпринятых действий по использованию знаний в производственной деятельности;
- анализ предшествующего опыта;
- неформальные исследовательские группы;
- экспертные группы;
- сообщества практики.

Использование передовой вычислительной техники, многофункциональных программных средств и надёжных коммуникационных систем позволяет создать на предприятии условия, способствующие наибольшей реализации человеческого потенциала. Компании сферы информационных технологий регулярно предлагают все более совершенные продукты. Так, на данный момент на рынке существует как программное обеспечение, позволяющее решать отдельные задачи, так и комплексные интегрируемые системы управления знаниями.

Наиболее благоприятным сценарием развития информационной инфраструктуры на предприятии станет поэтапное точечное внедрение отдельных программных и коммуникационных решений, постепенно интегрируемых друг с другом и позволяющим обеспечить плавную адаптацию сотрудников предприятия, как основных субъектов исполнения, составляющих управление знаниями процессов.

Необходимы специализированные электронные базы знаний. Среди выполняемых ими функций первоочередной является хранение знаний, организация которого должна производиться на основе адекватного построения архитектуры базы знаний.

# ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

**Сотникова В.А.**

**Никольская А.С.**

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В условиях глобализации международные экономические отношения становятся все более сложными и взаимозависимыми, что создает ряд проблем для стратегического управления. Одной из основных проблем является необходимость адаптации стратегий управления к быстро меняющимся условиям мировой экономики, а также учет геополитических и экономических факторов при принятии стратегических решений.

Глобализация – это процесс всеобщей унификации и интеграции в культурной, политической, религиозной и экономической сферах. Она проявляется в интеграции обществ и экономик, обмене товарами, продуктами, услугами, знаниями, информацией и культурными ценностями.

Глобализация неизбежна, и ее темпы возросли в последние десятилетия благодаря достижениям в технологиях, науке и промышленности. Хотя глобализация способствует ускорению развития человечества, она также создает трудности и проблемы. Контроль и управление ею являются приоритетом многих стран.

Большая часть критики глобализации связана с экономической интеграцией, которая может привести к эксплуатации населения и дестабилизации в развивающихся странах. Чтобы получить выгоды от глобализации, необходимо принять меры по ликвидации диспропорций и созданию справедливой системы распределения благ.

Глобализация рассматривается как мега тенденция, которая трансформирует технологии, образование, культуру и ценности, влияя на стереотипы поведения и образ жизни.

В условиях глобализации стратегические парадигмы развития менеджмента изменились. Старая парадигма, отражающая предыдущие концепции развития управления, больше не соответствует современной

действительности. Новая парадигма возникла из-за изменения взглядов и концепций руководителей. Она характеризуется изменениями в стратегическом менеджменте.

В прошлом акцент делался на увеличении потребления любой ценой, но сейчас все большую популярность приобретает потребление на основе разумных потребностей. В развитых странах также стало важным экологическое потребление, вторичное использование и уменьшение отходов.

В управлении персоналом раньше считалось, что люди должны соответствовать требованиям рабочего места. Теперь же рабочие места формируются с учетом требований людей. Было замещено управление "сверху вниз" поощрением участия работников в управленческих процессах. Соперничество и агрессия стали заменяться взаимовыгодным взаимодействием и сотрудничеством, работой в команде. В коллективах избавляются от поляризации.

Борьба за стабильность утратила актуальность, а на первый план вышло развитие и изменения. Это относится ко всем сферам жизнедеятельности.

Стратегический менеджмент все больше придает значение качественному подходу, а не количественному. Роль долгосрочной эффективности становится все более важной, одновременно с ослаблением акцента на краткосрочное планирование.

Операции децентрализуются, уделяется больше внимания анализу причин дисгармонии и рассмотрению объектов управления системно и в комплексе.

Факторы развития стратегического менеджмента связаны с изменениями во внешней среде, в которой он развивается. Вот некоторые из них:

1. Возникновение новых средств коммуникации и создание глобальной среды и единого информационного пространства. Это приводит к увеличению предложения альтернатив по товарам и услугам, а также к изменению предпочтений потребителей, которые теперь выбирают товары и услуги через интернет, а не только в магазинах.

2. Развитие глобальной конкурентной среды, где доминируют транснациональные корпорации, а границы рынков стираются. Это

приводит к необходимости компаниям разрабатывать новые методы достижения лидерства и роста конкурентоспособности.

3. Формирование новой культуры управления, основанной на интеллекте и партнерских отношениях в сетевой форме. Это отличается от традиционных методов руководства и включает в себя развитие новых методов управления компаниями и человеческим капиталом.

4. Появление новых критериев эффективности функционирования компаний, таких как фокус на индивидуальных клиентах, мобильность и способность предугадывать изменения во внешней среде и потребительские предпочтения.

5. Внедрение новых инструментов управления, включая дистанционный менеджмент, основанный на интернете и телекоммуникациях. Это уменьшает значимость географического расстояния.

6. Развитие новых организационных структур, включая переход к распределенным сетевым структурам, которые регулируются из стратегического центра, но осуществляют самопроектирование и саморазвитие.

7. Появление нового вида человеческого капитала и трудовых ресурсов, которые имеют высокий уровень избирательности при выборе рабочего места.

Все эти факторы требуют от менеджеров приспосабливаться и развивать новые стратегии менеджмента для успешного функционирования и развития компаний.

Международные экономические отношения в условия глобализации представляю собой сложную сферу, где существуют как проблемы, так и перспективы для стратегического управления. Перечислим самые основные из них:

К проблемам относят: неравенство в распределении выгод от глобальной торговли и инвестиций, что может привести к увеличению разрыва между богатыми и бедными странами.

Нестабильность финансовых рынков и возможные кризисы, которые могут оказать негативное влияние на мировую экономику.

Рост протекционизма и торговых конфликтов между странами, что затрудняет международное сотрудничество и развитие.

В свою очередь, перспективы включают: возможность для компаний и стран использовать мировой рынок для расширения своего бизнеса и привлечения новых инвестиций.

Развитие международных соглашений и организаций, способствующих сотрудничеству и устойчивому развитию.

Возможность для стран с развитой экономикой поддерживать рост и стабильность через участие в глобальных экономических процессах.

Для успешного стратегического управления международными экономическими отношениями в условиях глобализации необходимо учитывать эти проблемы и перспективы, разрабатывать гибкие и адаптивные стратегии, а также активно участвовать в международном сотрудничестве и диалоге.

Глобализация создает новые возможности для международного бизнеса, но также представляет серьезные вызовы для стратегического управления. Быстрые изменения в мировой экономике требуют от компаний гибкости и адаптивности.

Одной из основных проблем является нестабильность мировых рынков, политические конфликты и экономические кризисы, которые могут серьезно повлиять на международные экономические отношения.

Стратегическое управление в условиях глобализации требует глубокого понимания международной экономической среды, а также умения быстро реагировать на изменения и принимать обоснованные решения.

Важно также учитывать различия в культуре, правовых системах и политических условиях различных стран при разработке стратегии международного управления.

Несмотря на сложности и вызовы, глобализация также открывает новые перспективы для развития бизнеса за рубежом, доступ к новым рынкам и технологиям, а также возможность для сотрудничества и партнерства с компаниями из разных стран.

Таким образом, стратегическое управление международными экономическими отношениями в условиях глобализации требует комплексного подхода, глубокого анализа и гибкости для успешной адаптации к изменяющейся мировой экономической среде.

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Сотникова В.А.

Казанцева Л.С., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Суть кадровой политики в общественных организациях, как и во всех других, заключается в необходимости эффективного управления персоналом, привлечения и удержания квалифицированных специалистов, адаптации к изменяющимся социальным и экономическим условиям, а также в создании механизмов мотивации и развития сотрудников для достижения целей организации и обеспечения ее устойчивого развития.

Сегодня, из-за возрастания количества нерешенных социальных проблем, количество общественных организаций стремительно увеличивается, из-за чего вопрос о правильном формировании кадровой политики и грамотном управлении в них становится более актуальным.

Понятие «кадровая политика» обычно понимается как деятельность по отношению к кадрам, то есть к специалистам, обладающим необходимыми профессиональными качествами для выполнения задач организации. Важными аспектами здесь являются как качественные характеристики сотрудников, так и их статус в организации.

Понятия «кадры общества» теряют смысл в условиях рыночной экономики, где человек может быть кадром только в конкретной организации. Также, важно различать понятия «кадровый потенциал общества» и «потенциал персонала», которые характеризуют возможности работников в разных контекстах.

В широком смысле слова, кадровая политика означает деятельность и отношения субъекта управления по отношению к кадрам и их потенциалу, независимо от политических аспектов.

Кадровая политика имеет свою структуру, включающую такие элементы, как субъект, средства, объекты кадровой политики и социальную среду, в которой она осуществляется.

Государство является одним из основных субъектов кадровой политики, определяя общие стратегические направления. В федеративном государстве также имеется региональная и муниципальная кадровая политика.

Политические партии, общественные объединения, профсоюзы и другие институты выступают также в качестве субъектов кадровой политики, разрабатывая свои стратегии в соответствии с целями и интересами. На предприятиях и в организациях кадровая политика реализуется через органы управления.

Уровень осознания руководством способов воздействия на персонал и их использование для воздействия определяет четыре типа кадровой политики: пассивную, реактивную, превентивную и активную (в том числе рациональную и авантюрную).

Степень стремления организации избежать внешних кадровых влияний и использовать либо собственные кадровые ресурсы, либо внешний потенциал позволяет различать открытую и закрытую кадровую политику.

Кадровая политика может быть открытой или закрытой по уровню взаимодействия с окружающей средой.

В открытой кадровой политике фирма набирает лучших специалистов на нужные должности, не обязательно начиная с самого низшего уровня.

Сотрудники быстро включаются в работу без длительной адаптации, поддерживается их индивидуальность и самостоятельность мышления, их обучают и переподготавливают. В такой политике преобладает внешняя мотивация.

В закрытой кадровой политике персонал постепенно растет и замещает друг друга, повышая квалификацию внутри компании и гармонизируя основные ценности организации.

Адаптация проходит эффективно благодаря опытным сотрудникам, повышение квалификации проводится внутри компании, карьерный рост происходит постепенно «снизу вверх». В такой политике мотивация осуществляется за счет обеспечения базовых потребностей сотрудников.

Общественная организация — некоммерческая структура, созданная по членству для защиты общих интересов.

Граждане имеют право создавать такие организации, вступать в них и выходить из них без препятствий. Для регистрации нужно следовать закону, после чего организация приобретает статус юридического лица.

Общественные организации возникают из-за нерешенных социальных проблем, недоверия к государству и политическим партиям, а также желания граждан влиять на решения.

Они представляют интересы граждан, осуществляют общественный контроль и влияют на формирование общественного мнения.

Эти организации помогают людям в трудных ситуациях, особенно там, где государственная помощь недоступна.

Общественные организации в России классифицируются по территориальной сфере деятельности в соответствии с Федеральным законом №82-ФЗ. Они могут быть общероссийскими, межрегиональными, региональными или местными. Их статус и наименование зависят от количества регионов, в которых они действуют.

Изменения в территориальной сфере организации влекут за собой изменения в уставе и наименовании. Регистрация изменений в учредительных документах осуществляется в территориальном органе Минюста.

Деятельность общественных организаций регулируется с помощью их корпоративных структур, с высшим органом управления - общим собранием членов или конференцией делегатов. Исключительная компетенция высшего органа управления определена законом и уставами самих организаций. Решения принимаются квалифицированным большинством для вопросов исключительной компетенции и простым большинством для остальных.

Кадровая политика в общественных организациях имеет свои особенности, которые отличают их от частных компаний. Они могут оказать влияние на разработку и реализацию кадровой политики в общественных организациях, и требуют специального внимания со стороны управления персоналом.

В табл. 1 приведена сущность основных характеристик общественных организаций.

## Основные характеристики общественных организаций

Признак	Характерные особенности общественных организаций
Государственные нормы и правила	Подчиняются государственным нормам и правилам, касающимся трудовых отношений, что может повлиять на кадровую политику.
Социальная ответственность	Придерживаются принципов социальной ответственности, что может отразиться на их кадровой политике, включая вопросы разнообразия, равноправия и устойчивого развития.
Финансовые ограничения	Могут иметь ограниченные финансовые ресурсы, что может повлиять на возможности по привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников.
Особенности управления персоналом	Может быть более сложная система управления персоналом, включая участие различных заинтересованных сторон, таких как правительство, общественные группы и доноры.
Публичная прозрачность	Подвергаются публичному контролю и должны быть более открытыми в отношении своей кадровой политики и практик.

По результатам проведенного анализа сделаны следующие выводы:

Особенности кадровой политики в общественных организациях включают подчинение государственным нормам и правилам, принципы социальной ответственности, финансовые ограничения, особенности управления персоналом и публичную прозрачность, что существенно отличает ее от государственной организации.

Государственные нормы и правила могут оказывать влияние на кадровую политику общественных организаций, что требует соответствующего внимания и соблюдения, однако, непосредственное управление общественной организацией лежит на высшем руководящем органе общественной организации (для решения вопросов проводится конференция или общее собрание).

Принципы социальной ответственности часто присутствуют в общественных организациях и могут отразиться на их кадровой политике, включая вопросы разнообразия, равноправия и устойчивого развития. Финансовые ограничения могут оказывать влияние на возможности по привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников в общественных организациях. Управление персоналом в общественных организациях может быть более сложным из-за участия различных заинтересованных сторон, что требует более тщательного планирования и координации. Публичная прозрачность является важным аспектом для общественных организаций, поскольку они подвергаются публичному контролю и должны быть более открытыми в отношении своей кадровой политики и практик.

На основе изучения особенностей деятельности общественных организаций, сформулированы основные рекомендации по формированию и реализации их кадровой политики:

важно тщательно изучать и соблюдать законы и нормативные акты, касающиеся трудовых отношений, чтобы избежать возможных нарушений и конфликтов;

необходимо включать принципы социальной ответственности в кадровую политику, уделять внимание вопросам разнообразия, равноправия и устойчивого развития;

важно учитывать ограниченность финансовых ресурсов и разрабатывать стратегии привлечения и удержания квалифицированных сотрудников с учетом финансовых возможностей организации (использовать нематериальные способы мотивации, грамотно распоряжаться имеющимся персоналом);

также стоит учитывать особенности управления персоналом в общественных организациях, включая участие различных заинтересованных сторон, таких как правительство, общественные группы и спонсоры. Важно помнить, что ключевую роль в создании бюджета организации, чаще всего, играют непосредственно участники этой организации, из-за чего бюджет может быть не велик, так как основан на членских взносах. В интересах руководителя доказать, что внесенные средства не были потрачены зря;

нужно быть более открытыми в отношении кадровой политики и практик, подвергаться публичному контролю и обеспечивать

прозрачность в принятии кадровых решений, однако, не стоит забывать, что для решения более глубоких проблем в организации и проведения внутреннего набора кадров, лучше использовать закрытую кадровую политику;

следует ориентироваться на разработку долгосрочной стратегии управления персоналом, учитывая особенности организации, ее цели и задачи, а также основные принципы кадровой политики;

необходимо предоставлять сотрудникам возможности для обучения, развития и профессионального роста, что способствует повышению их мотивации и эффективности труда;

желательно проводить регулярный мониторинг кадровых процессов, анализировать результаты и корректировать стратегию в соответствии с изменяющимися условиями.

Соблюдение данных рекомендаций позволит общественным организациям эффективно управлять персоналом, привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, а также достигать поставленных целей и задач.

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Сотникова В.А.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В управлении организаций важное место занимает вопрос правильного выбора методов и стратегии управления персоналом.

Под методами управления обычно понимают способы воздействия руководства на коллектив и отдельных работников в целях координации их деятельности в процессе функционирования организации. В качестве стратегии управления персоналом рассматривается разработанный руководством организации комплекс последовательных действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального,

сплоченного и ответственного коллектива, учитывающих стратегические ориентиры организации и имеющиеся у неё ресурсы.

Современные методы управления персоналом включают в себя использование технологий и программного обеспечения для эффективного управления людьми, а также предполагают использование системы обратной связи и оценки производительности для поощрения достижений и коррекции недостатков. Методы управления персоналом направлены на максимизацию эффективности и производительности сотрудников. Современные HR-специалисты используют множество различных методов и подходов к управлению на каждом этапе своей работы для достижения более эффективного результата. В процессе подбора персонала могут использоваться такие подходы, как активный поиск перспективных сотрудников в компаниях-конкурентах (хедхантинг), формирование привлекательного имиджа компании (HR-брендинг), автоматизация процесса подбора персонала с использованием IT-систем (ATS), удаленный подбор персонала и поиск сотрудников через социальные сети.

Для успешной адаптации новых сотрудников используются такие методы, как помощь опытного сотрудника (наставничество), тренинги по коммуникативным навыкам и специфике предприятия, специальные ролевые игры для сплочения коллектива, ознакомительные экскурсии и беседы с руководителями по персоналу.

Мотивация сотрудников может осуществляться как материальными, так и нематериальными методами. Как материальная мотивация, можно использовать систему денежных вознаграждений, а нематериальная мотивация может проявляться в повышении самооценки, создании комфортного рабочего окружения и формировании гордости за проделанную работу. Оценка качеств и профессионализма сотрудников производится с помощью различных методов, таких как аттестация, тестирование, интервьюирование, метод экспертных оценок и деловые игры. Для обучения и развития персонала используются профессиональные курсы обучения, семинары, тренинги, самостоятельное обучение и система обучения руководителей на основе решения реальных задач.

Профессиональные HR-консультанты могут помочь компаниям в решении кадровых вопросов, таких как подбор персонала на ключевые

должности, оценка эффективности системы управления персоналом, решение и предотвращение трудовых споров, автоматизация кадрового делопроизводства и другие задачи. Их привлечение позволяет провести независимый кадровый аудит и снизить риски правового характера [1].

Разнообразные методы и подходы в управлении персоналом выбираются для реализации соответствующих кадровых стратегий. Наиболее распространенными стратегиями управления персоналом являются предпринимательская, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, стратегия ликвидации и стратегия круговорота. Каждая из них имеет свои особенности [2].

Предпринимательская стратегия подходит для компаний, которые сталкиваются с высокими финансовыми рисками и требуют быстрого действия. В этом случае, ключевыми характеристиками искомых сотрудников являются способность к риску, завершение начатого дела, новаторский подход и коммуникабельность.

Стратегия динамического роста применяется, когда у компании есть четкие цели и долгосрочный план развития. Сотрудники, выбранные в этом случае, должны быть гибкими, способными разрабатывать и применять антикризисные меры, работать эффективно в команде и принимать нетривиальные решения. В этой стратегии акцент делается на профессиональное развитие сотрудников и использование системы материальных поощрений за достижения.

Стратегия прибыльности используется, когда задача заключается в сохранении существующего уровня прибыли. Сотрудники, нанимающиеся в этом случае, должны следовать правилам, обладать знаниями в своей области, выполнять задачи в сжатые сроки и быть нацеленными на достижение личных целей. Основной акцент в этой стратегии делается на компетентность сотрудников.

Стратегия ликвидации используется в случае распродажи активов, сокращения штата и минимизации рисков убытков. В этой стратегии оставляются только узкопрофильные специалисты, которые могут работать на небольшой период времени. Оценка работы персонала проводится по формальным критериям без проведения обучения, а заработная плата зависит от объема выполненной работы.

Стратегия круговорота применяется в случаях, когда компания пытается выйти из кризисной ситуации или избежать банкротства. В

этой стратегии используются сотрудники, которые развиты во многих областях, гибки в принятии решений, способны работать в режиме многозадачности, а также психологически устойчивы. Оценка работы сотрудников основывается на результате, а акцент делается на эффективном обучении и создании условий для карьерного роста.

Таким образом, сложившаяся сегодня ситуация требует совершенствования применяемых методов и стратегий управления персоналом в организациях. Современные методы и стратегии управления персоналом оказывают весомое влияние на отдельные социальные группы и, в частности, на личность отдельного работника. Дифференцированный подход дает, в конечном счете, положительные результаты при применении новых подходов к управлению персоналом организации.

*Список использованных источников:*

1. Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции / М. Н. Дорошенко [и др.]. – Санкт–Петербург: ООО «Международный институт перспективных исследований им. Ломоносова», 2023. – 84 с. – Текст: непосредственный.
2. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна. - Текст: непосредственный // Успехи современной науки. – 2017.– Т.3. - № 1. – С. 171-173.

## **РОЛЬ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ В ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА**

**Сотникова В.А.**

**Горун В.В.**

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Современные кадровые агентства проводят все необходимые процедуры по сбору и анализу информации о кандидатах, что позволяет работодателям сосредоточиться на своей основной деятельности.

В настоящее время кадровые агентства играют ключевую роль в подборе персонала, содействуя эффективному функционированию рынка труда [1, с. 56].

Кадровое агентство – это организация, предоставляющая услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков. Кадровое агентство действует как посредник между работодателем и соискателем вакансии, обеспечивая подбор специалиста, необходимого компании, и достойные условия для соискателя.

Кадровые агентства предоставляют различные услуги, такие как лизинг и аутстаффинг персонала, консультирование, обучение сотрудников. Регулярное взаимодействие с компаниями и кандидатами позволяет агентствам быть в курсе актуальной информации о рынке труда, а информация о заработной плате специалистов помогает в бизнес-планировании.

Кадровые агентства имеют обширный опыт в исследованиях рынка труда и проводят аналитические исследования для выполнения заказов клиентов.

Задачи кадровых агентств включают работу с клиентами (поиск, подбор, контракты) и работу внутри агентства (рентабельность, поиск и обучение сотрудников, маркетинг).

Первый этап в подборе персонала начинается с получения заявки на подбор, которую составляет руководитель и утверждает начальник подразделения. Заявка включает в себя дату открытия вакансии, название отдела, должностные обязанности и другие условия.

Затем проводится экспертиза вакансии, чтобы уточнить сроки подбора, проверить наличие вакансии в организационных документах, изучить рыночные условия и решить, стоит ли использовать кадровые агентства.

Экспертиза вакансии также помогает планировать деятельность по подбору, подготовить рабочее место и оценить соответствие уровня оплаты и требованиям кандидатов.

После этого проводится собеседование с кандидатами. Кадровые агентства уделяют особое внимание проведению эффективных собеседований.

На последнем этапе происходит оценка всех кандидатов, чтобы определить их соответствие требованиям работодателя и целесообразность их найма.

При выборе агентства для подбора персонала полезно обратить внимание на услугу кадрового консалтинга, которая поможет решить проблемы и найти новые возможности для развития.

Хотя спрос на услуги кадровых агентств снизился из-за экономического кризиса, услуги по подбору персонала остаются популярными. Профессионализм сотрудников агентства и качество базы данных играют важную роль в привлечении клиентов и удержании позиций на рынке.

Выбор технологии подбора и ценовой политики также имеют значение для успеха агентства [2, с. 11].

Немаловажную роль в процессе отбора персонала занимают непосредственно технологии его отбора.

Сущность консультационной услуги executive search заключается не только в исследовании рынка труда и оценке кандидатов, но также в предложении целенаправленных решений. Этот метод «качественного поиска» или «охоты за головами» применяется для подбора специалистов на ключевые позиции в компаниях. Когда компания растет или проходит через процессы слияний и поглощений, наступает момент, когда необходимо привлечение новых управленцев для стабилизации и роста бизнеса.

Подбор персонала (selection recruitment) – это «углубленный подбор» с учетом не только профессионального опыта, но и деловых и личностных качеств кандидата, осуществляемый кадровым агентством на основе базы кандидатов и откликов на вакансии, размещаемые в специализированных СМИ и интернет-сайтах.

Существуют разные варианты данной технологии:

- консультанты сами находят клиентов, ведут заказы, утверждают кандидатов и занимаются развитием клиентской базы, поддерживая партнерские отношения. Работу по поиску и отбору кандидатов выполняют рекрутеры;

- менеджеры по работе с клиентами агентства занимаются поиском новых клиентов, продажей рекрутинговых услуг, заключением сделок и

развитием существующих партнерских отношений, обеспечивая работу консультантов по вакансиям.

Новая технология selection recruitment использует методы executive search для поиска высококвалифицированных кандидатов на различные позиции, включая линейные, то есть прямой поиск. Услуги selection recruitment доступны по более низкой стоимости, что делает их доступными для российских компаний.

Также существует технология management selection.

Услуги кадровых агентств в области работы с персоналом являются востребованным для современного мира. Лозунг «кадры решают все» по сегодняшний день не потерял актуальности.

От эффективно подобранных сотрудников зависит работа всей организации или предприятия, особенно это касается высококвалифицированных специалистов, опытных руководителей.

#### *Список источников*

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – Москва: Генезис, 2005. – 248 с. - Текст: непосредственный.
2. Кафидов, В. В. Управление персоналом: учебное пособие / В. В. Кафидов. – Москва [и др.]: Питер, 2009. – 202 с. - Текст: непосредственный.

## **ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Стадник М.А.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Одной из важнейших составляющих успеха современного предприятия признается наличие опытных высококвалифицированных сотрудников.

Для достижения процветания предприятия необходимо активно инвестировать в развитие, обучение, стимулирование и объединение персонала, а также эффективно управлять им. Ключевую роль в формировании эффективной и компетентной команды, которая объединяет интересы предприятия и сотрудников играет кадровая политика, а его персонал является главным фокусом кадровой политики, обеспечивающей успех предприятия.

Обычно под кадровой политикой понимается стратегическое направление управления персоналом, включающее в себя систему принципов и методов, необходимых для формирования эффективного коллектива и повышения производительности труда [1, с. 32].

Основной целью кадровой политики является создание оптимальной системы управления персоналом, способной обеспечить эффективность во всех областях деятельности предприятия.

В качестве текущих целей кадровой политики предприятия специалисты рассматривают оптимизацию количественно-качественного состава работников; улучшение системы контроля за работой персонала; обеспечение социальной защиты работников и изменение корпоративной культуры в соответствии со стратегией управления.

На основании выявленных целей кадровой политики можно выделить следующие задачи кадровой политики:

- внедрение современных подходов к социальной защите работников, то есть процесс адаптации и применения новейших методов, стратегий и технологий в области социальной защиты работников с целью обеспечения их благополучия, здоровья, безопасности и социальной поддержки. Оно включает в себя улучшение условий труда, предоставление доступа к медицинскому обслуживанию, разработку программ по страхованию, пенсионным выплатам, поддержке семьи и другим аспектам социальной защиты;

- подбор специалистов с применением современных методов, что предполагает процесс подбора квалифицированных специалистов с использованием таких методов и инструментов, как анализ данных, тестирование навыков и компетенций, использование социальных сетей и профессиональных платформ для поиска кандидатов, а также

применение алгоритмов машинного обучения для подбора наиболее подходящих кандидатов;

- актуализация инструкций по должностным обязанностям, то есть процесс обновления и совершенствования должностных инструкций, необходимый для того, чтобы они отражали текущие требования, задачи и ожидания, связанные с конкретной должностью. В процессе актуализации могут вноситься изменения в описания обязанностей, компетенции, необходимые навыки, ожидаемые результаты работы и другие аспекты, связанные с конкретной должностью;

- модернизация процесса оценки и аттестации, подразумевающая процесс обновления и улучшения системы оценки производительности и аттестации сотрудников предприятия. Модернизация данного направления может включать в себя внедрение новых методов оценки, усовершенствование критериев оценки, разработку более объективных систем оценки производительности, а также использование цифровых технологий для автоматизации процесса;

- поиск способов обеспечения стабильности персонала – это процесс, в ходе которого предприятие ищет и разрабатывает методы и стратегии, которые помогут сохранить и удержать своих сотрудников. Он включает в себя развитие и обучение персонала, разработку компенсационной политики, создание благоприятной рабочей среды в трудовом коллективе;

- пересмотр корпоративной культуры и ценностей предприятия, подразумевающий процесс, в ходе которого предприятие анализирует и оценивает свою текущую корпоративную культуру и ценности, чтобы определить, соответствуют ли они ее стратегическим целям предприятия и ожиданиям сотрудников;

- информирование сотрудников о текущих событиях и достижениях предприятия, что является важным и эффективным аспектом поддержания благоприятного микроклимата и усиления корпоративной культуры [2, с. 55].

Эффективность кадровой политики предприятия будет повышена благодаря своевременной актуализации социальных мер защиты, пересмотру принципов взаимодействия с персоналом и организации всех аспектов работы с работниками, начиная с отбора и заканчивая профессиональным развитием.

Для оценки эффективности и дальнейшего совершенствования кадровой политики используются различные показатели. К ним относятся затраты на персонал, изменения в бюджете, соотношение численности сотрудников службы управления персоналом относительно общего числа работников предприятия, уровень удовлетворенности персонала работой на предприятии, текучесть кадров и другие. Анализ этих показателей позволяет руководству предприятия оценить, насколько эффективно осуществляется управление персоналом и выявить аспекты, требующие доработки.

Таким образом, кадровая политика предприятия как совокупность видов организации кадровой работы, ориентированных на развитие и сохранение кадровых ресурсов, требует постоянного совершенствования и адаптации к изменяющимся условиям, она важна для формирования квалифицированных и сплоченных команд, способных эффективно реагировать на изменения внешней среды.

#### *Список источников*

1. Кургаева, Ж. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Ж. Ю. Кургаева. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2022. – 112 с. – Текст: непосредственный.

2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 512 с. – Текст : непосредственный.

## **СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ**

**Стадник М.А.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Важную роль в обществе рыночных отношений выполняет государство как главный исполнитель социальной защиты и социальной работы.

Социальные гарантии, закрепленные в Конституции РФ, находят свое отражение в социальной политике и определены в Статье 7 Основного закона РФ. В Российской Федерации поддерживается труд и здоровье людей, обеспечивается гарантированный минимальный размер оплаты труда, предоставляется постоянная помощь семьям, мамам, папам и детям, а также инвалидам и пожилым гражданам. Государство также развивает систему социальных служб, предоставляет государственные пенсии, пособия и другие формы социальной защиты. Забота об уязвимых группах населения является важной составляющей государственной политики в любом социально-ориентированном государстве [1, с. 24].

Социальные гарантии представляют собой систему мер, направленных на обеспечение социальной защиты и поддержки граждан в различных сферах и аспектах их жизни. Эти меры являются важным инструментом государственной политики, направленной на улучшение качества жизни населения и обеспечение социальной справедливости.

Основной принцип социальных гарантий заключается в том, что каждый человек имеет право на определенный минимальный уровень материального и социального благополучия - нормы и нормативы, отражающие потребности человека в материальных благах и услугах, и гарантирующие соответствующий уровень их потребления.

Основными аспектами социальных гарантий являются:

1. **Здравоохранение:** одним из важных аспектов социальных гарантий является обеспечение доступа граждан к качественной медицинской помощи. Государство должно создавать условия для доступности и доступности медицинских услуг для всех слоев населения.

2. **Образование:** другим важным аспектом социальных гарантий является обеспечение доступа к высококачественному образованию. Государство должно создавать условия для равного доступа к образовательным ресурсам и возможностям для всех граждан.

3. **Социальная защита:** социальные гарантии также включают в себя меры по обеспечению социальной защиты населения, включая пенсионное обеспечение, пособия по безработице, пособия по инвалидности и другие виды социальной поддержки.

В условиях современной экономики в России происходит катастрофическое сокращение производства, что приводит к увеличению безработицы. Глубокие деформации в народном хозяйстве стали основными факторами, вызывающими данную ситуацию. Технический прогресс или кризис перепроизводства не являются источниками безработицы, как в циклической рыночной экономике. Гарантии защиты от безработицы играют важную роль среди минимальных социальных гарантий.

Для решения данной проблемы необходимо уделить внимание двум аспектам.

С одной стороны, важно создать благоприятные экономические условия для населения, способствующие максимальной занятости.

С другой стороны, необходима государственная поддержка. Для снижения уровня безработицы следует осуществлять государственные программы по стимулированию занятости и принимать следующие меры в рамках федеральной целевой программы:

- содействие развитию малого и среднего бизнеса, который не требует больших инвестиций;
- улучшение использования ресурсов на общественных работах для тех, кто находится на учете у службы занятости;
- участники проекта по увеличению занятости должны обязаться предоставить рабочие места инвесторам, получившим участки земли для дополнительного дохода;
- применение мер по переквалификации работников, сокращаемых с должности, без разрыва трудового контракта;
- расширение сети частных агентств занятости в различных регионах.

Социальные трансферты – это меры государственной и некоммерческой поддержки, такие как пособия, стипендии, пенсии, дотации и бесплатные услуги.

Они реализуются через социальную помощь, государственные гарантии и социальное страхование. Система социальных гарантий предполагает предоставление всех гражданам социально важных благ и услуг без учета их трудового вклада или нуждаемости. Принцип распределения по потребностям с учетом возможностей общества становится основой для определения этих гарантий.

В каждой стране уровень и минимальный набор гарантий в социальной сфере изменяются в зависимости от конкретных исторических условий. Система социальных трансфертов основана на общем принципе налогообложения и финансирования социальных нужд из бюджета. В современной России бюджетные расходы ограничены и могут увеличиться только при росте доходов и части расходов, направленных на социальные цели.

Основными мерами при повышении эффективности системы социальных выплат могут быть: формирование единых принципов и критериев их предоставления по категориям нуждающихся, замена льгот денежными компенсациями, создание реальные возможности по их обеспечению.

Для улучшения обеспечения социальной гарантии необходимо:

- внедрить строгие штрафные санкции для руководителей организаций, которые нарушают трудовое законодательство и права работников;
- регулировать условия труда и отдыха, устанавливая минимальные стандарты компенсационных выплат;
- поощрять предпринимателей создавать гарантии и компенсации, не требующие дополнительного финансирования от государства, чтобы обеспечить поддержку семей работников.

Таким образом, система социальных гарантий играет важную роль в обеспечении социальной справедливости и поддержании стабильности в обществе. Она обеспечивает гарантированные права для всех граждан на минимальный уровень благополучия и является важным элементом социальной политики государства. Система социальных гарантий обеспечивает стабильность и безопасность для граждан, что способствует укреплению социальной солидарности и улучшению общественных отношений. Важно, чтобы государство и общество в целом оказывали поддержку и защиту своим гражданам, особенно тем, кто находится в трудной жизненной ситуации.

#### *Список источников*

1. Алёшина, И. В. Социальные стандарты в Российской Федерации - гарантии социальных прав человека / И. В. Алёшина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. -2017. - № 41(175). – С. 99-103.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МОТИВАЦИИ

Стадник М.А.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современном мире конкуренция на рынке труда является одним из главных факторов, влияющих на мотивацию персонала. Эффективное использование качественных кадровых технологий является важным инструментом для создания успешной системы мотивации и повышения производительности сотрудников.

Кадровые технологии в мотивации — это специальные методы и инструменты, используемые компаниями для стимулирования и мотивации своих сотрудников. Они помогают создать благоприятную рабочую среду, повысить эффективность работы и улучшить удовлетворенность персонала.

Одна из главных ролей качественных кадровых технологий в мотивации сотрудников заключается в установлении четких целей и ожиданий.

Через системы управления производительностью и разработку ключевых показателей эффективности можно определить конкретные метрики успеха для каждого сотрудника. Это позволяет иметь ясное представление о том, как их работа влияет на достижение общих целей компании [1].

Кроме того, качественные кадровые технологии включают в себя системы обратной связи. Регулярные и конструктивные обсуждения между сотрудниками и их руководителями помогают установить открытую коммуникацию и понять, какие изменения и улучшения необходимы для достижения лучших результатов.

Обратная связь также может служить важным источником мотивации, поскольку сотрудники видят, что их труд и усилия ценятся и учитываются на предприятии.

Важным аспектом качественных кадровых технологий является также развитие сотрудников.

Предприятия, которые вкладывают в развитие своих сотрудников через обучение, тренинги и программы развития, создают мотивационную среду, где сотрудники видят перспективу роста и развития своих навыков. Это не только повышает их профессиональную компетентность, но и создает ощущение ценности и важности их вклада на предприятии.

Наконец, качественные кадровые технологии включают системы вознаграждений и поощрений. Предоставление сотрудникам честных и справедливых вознаграждений, как материальных, так и нематериальных, помогает поддерживать их мотивацию и приверженность к работе.

Это может включать бонусы, повышение заработной платы, премии, поощрение инноваций и достижений [2].

Использование качественных кадровых технологий в мотивации предоставляет предприятиям множество преимуществ. Рассмотрим некоторые из них:

1. **Повышение производительности:** качественные кадровые технологии позволяют предприятию определить и устанавливать четкие цели для каждого сотрудника. Это помогает сотрудникам сосредоточиться на конкретных задачах и достигать лучших результатов. Когда сотрудники видят, что их работа имеет влияние на достижение общих целей компании, они становятся более мотивированными и продуктивными.

2. **Удовлетворенность сотрудников:** регулярные обсуждения и обратная связь помогают сотрудникам понять, как они могут улучшить свою работу и достичь больших результатов. Когда сотрудники видят, что их мнение учитывается и что у них есть возможность развиваться профессионально, они чувствуют себя более удовлетворенными своей работой.

3. **Снижение текучести кадров:** качественные кадровые технологии помогают создать благоприятную среду для сотрудников, где они могут расти и развиваться. Когда сотрудники видят перспективу роста и развития внутри организации, они склонны оставаться и стремиться достичь больших результатов. Это помогает снизить текучесть кадров и сохранить ценных сотрудников в компании.

4. Улучшение репутации компании: предприятие использует качественные кадровые технологии для мотивации сотрудников, это создает положительное впечатление о компании как работодателе. Сотрудники, которые чувствуют себя мотивированными и удовлетворенными, будут говорить о своем опыте работы в компании положительно, что привлечет талантливых кандидатов и укрепит репутацию организации на рынке труда.

5. Увеличение инноваций и креативности: когда сотрудники мотивированы и чувствуют себя ценными, они более склонны приносить новые идеи и предлагать инновационные решения. Качественные кадровые технологии помогают создать атмосферу, где сотрудники чувствуют себя комфортно делиться своими идеями и вносить вклад в развитие организации.

Все эти преимущества говорят о том, что использование качественных кадровых технологий в мотивации сотрудников является важным фактором успеха организации.

Оно помогает повысить производительность, удовлетворенность сотрудников, снизить текучесть кадров и улучшить репутацию компании на рынке труда.

Несмотря на множество преимуществ использования качественных кадровых технологий в мотивации, есть и некоторые потенциальные недостатки, которые стоит учитывать:

1. Зависимость от технологий: использование качественных кадровых технологий может привести к зависимости от этих систем. Если система выйдет из строя или возникнут проблемы с программным обеспечением, это может замедлить или нарушить процессы мотивации сотрудников.

2. Отсутствие персонального подхода: некоторые кадровые технологии могут не учитывать индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, что может привести к упущению важных моментов мотивации.

3. Риск утечки данных: при использовании технологий для хранения и обработки конфиденциальной информации о сотрудниках возникает риск утечки данных или нарушения конфиденциальности.

4. Необходимость обучения персонала: внедрение новых кадровых технологий может потребовать дополнительного времени и ресурсов на

обучение сотрудников, особенно если они не имеют опыта работы с такими системами.

5. Ограничение человеческого фактора: при использовании автоматизированных систем могут быть упущены нюансы человеческих взаимодействий, что может отрицательно сказаться на мотивации и удовлетворенности сотрудников.

В целом, качественные кадровые технологии могут значительно улучшить процессы мотивации сотрудников, важно также учитывать и управлять потенциальными недостатками и рисками при их использовании.

Таким образом, использование качественных кадровых технологий в мотивации является важным фактором для повышения эффективности работы организации.

Качественные кадровые технологии могут помочь создать более благоприятную рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми. Они также могут помочь сотрудникам лучше понимать свои задачи и цели, а также предоставляют им инструменты для достижения этих целей.

Однако, несмотря на множество преимуществ использования качественных кадровых технологий, есть и некоторые недостатки. Некоторые из них включают высокие затраты, неравномерное распределение ресурсов, риск создания иерархии, недостаточную гибкость и недостаточную эффективность.

В целом, использование качественных кадровых технологий в мотивации сотрудников может быть очень полезным для компании, но необходимо учитывать все преимущества и недостатки при их применении.

#### *Список источников*

1. Чирко, А. Д. Применение кадровых технологий как инструмент воздействия на качественные характеристики персонала в организации / А. Д. Чирко, С. И. Лустин. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 46 (336). – С. 126-130.

2. Миротин, Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) / Л. Б. Миротин, А. К. Покровский, В. М. Беляев. - М.: ГЛТ, 2010. - 238 с. – Текст : непосредственный.

## РОЛИ И ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Стадник М.А.

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Роли и отношения в коллективе играют важную роль в формировании эффективной команды. Каждый член коллектива выполняет определенную роль, которая влияет на общий успех работы группы. Понимание ролей и отношений в коллективе помогает создать благоприятную атмосферу для сотрудничества, повышает производительность и улучшает коммуникацию.

Каждая роль подразумевает определенные нормы поведения и ожидания, которым должен соответствовать человек. Роль определяет, как человек должен вести себя по отношению к другим членам коллектива и чего он может ожидать от них.

С ролью связаны определенные права, обязанности и ожидания. Если человек не оправдывает эти ожидания, он может подвергнуться санкциям. Напротив, если он оправдывает их, он может получить поощрение [1].

Однако разные люди могут иметь разные ценности и представления об одной и той же роли. Это может привести к тому, что они ведут себя в этой роли по-разному. Основные роли в коллективе:

1. Лидер – человек, который принимает на себя ответственность за принятие решений, координацию действий и мотивацию команды.

2. Исполнитель – человек, который отвечает за выполнение поставленных задач, достижение целей и результатов.

3. Организатор – человек, который планирует и структурирует работу команды, распределяет обязанности и контролирует выполнение задач.

4. Коммуникатор – человек, который обеспечивает эффективную коммуникацию в коллективе, умеет слушать и выражать свои мысли.

5. Инноватор – человек, который приносит новые идеи, предлагает креативные решения и способствует развитию коллектива.

Для нормального функционирования коллектива необходимо, чтобы все необходимые роли были распределены и добросовестно

исполнялись. Если в коллективе менее восьми человек, некоторым членам придется исполнять две или более ролей одновременно. Это неизбежно приведет к возникновению конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин нестабильности небольших коллективов. В первичных коллективах это до некоторой степени компенсируется тесными связями между людьми, близостью их взглядов и целей. Однако группы численностью от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и часто раскалываются на две враждующие части.

В этом смысле предпочтительнее коллективы численностью 10-12 человек, где внутреннее равновесие достигается гораздо легче. Но при дальнейшем увеличении числа членов коллективы становятся менее управляемыми.

Отношения в коллективе:

1. Доверие – основа успешного сотрудничества. Доверие позволяет открыто общаться, делиться информацией и поддерживать друг друга.

2. Уважение – важное качество в отношениях в коллективе. Уважение к мнению других, культурным различиям и личным пространствам способствует гармоничным отношениям.

3. Сотрудничество – совместное участие в решении задач, поддержка друг друга и обмен опытом помогают достигать общих целей.

4. Конструктивная критика – способность конструктивно высказывать свое мнение, предлагать улучшения и принимать обратную связь помогает развиваться как профессионалам, так и коллективу в целом.

В коллективе формируются различные типы отношений, которые могут быть как формальными, так и неформальными [2].

Формальные отношения определяются структурой организации и включают:

1. Отношения руководства и подчинения: отношения между руководителем и подчиненными, основанные на власти и ответственности.

2. Коллегиальные отношения: отношения между коллегами, работающими на одном уровне.

Неформальные отношения возникают естественным образом и не определяются организационной структурой. Они включают:

1. Дружеские отношения: отношения, основанные на взаимной симпатии и поддержке.
2. Конфликтные отношения: отношения, характеризующиеся разногласиями и напряженностью.
3. Нейтральные отношения: отношения, в которых отсутствует как дружба, так и конфликт.

Роли и отношения в коллективе оказывают значительное влияние на его функционирование и эффективность.

В коллективе, где присутствует конкуренция, люди работают более эффективно, и производительность труда обычно выше, особенно если результаты работы оцениваются индивидуально. В процессе повседневной деятельности в коллективе, важно соблюдать ряд правил и принципов, один из которых особенно важен - закон сохранения личного.

Согласно этому закону, каждый член коллектива стремится сохранить свое место и статус, и это может проявляться по-разному. С одной стороны, это может привести к улучшению результатов работы, совершенствованию своих навыков и качеств, что имеет положительный эффект.

С другой стороны, это может выражаться в интригах, использовании бюрократических методов и сопротивлении изменениям.

Роли и отношения в коллективе играют ключевую роль в формировании успешной команды. Понимание своей роли, уважение к ролям других членов коллектива, поддержка и сотрудничество способствуют эффективной работе и достижению общих целей. Умение строить позитивные отношения, разрешать конфликты и обеспечивать коммуникацию помогает создать благоприятную атмосферу в коллективе и повысить его производительность.

#### *Список источников*

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснина - М.: Проспект, 2008. - 688 с. - Текст: непосредственный.

2. Темницкий, А. Л. Коллективистские ориентации и практики трудового поведения / А. Л. Темницкий. – Текст: непосредственный // Социологические исследования. -2008. - № 12. - С. 62-72.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Тарасюк М.А.**

**Казанцева Л.С.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Производительность труда является одним из главных факторов, на которые менеджер должен обращать внимание для улучшения показателей предприятия. Если у предприятия более низкий уровень производительности труда, чем у конкурентов, это может привести к снижению удельных затрат на единицу продукции. Сотрудники являются ценным ресурсом любого предприятия. Достижение целей предприятия зависит от разумного управления этими ценными ресурсами. Если у этих сотрудников есть полная уверенность и сильная мотивация, они достигнут наивысшего уровня производительности.

Причина, по которой производительность труда важна, заключается в том, что труд обычно является одной из самых значительных затрат предприятий. Производительность труда связана с постоянными ежемесячными затратами. Предприятия хотят проверить и убедиться в том, что они получают как можно больше работы и производительности от своей рабочей силы [1, с. 325]. На совершенствование производительности труда влияют множество факторов, с учетом которых руководству нужно принимать необходимые меры.

Производительность труда определяется как максимальное использование ресурсов, рабочей силы и механизмов научными методами с целью снижения затрат и удовлетворения потребностей сотрудников, менеджеров и потребителей. Другими словами, производительность труда определяется как максимально эффективное

использование рабочей силы для достижения целей организации с минимальными затратами времени и средств. Большинство предприятий стремятся повысить производительность труда своих работников, поскольку это означает, что при одинаковом количестве сотрудников производится больше единиц продукции или что меньшее количество работников обеспечивает одинаковое качество, а значит, снижаются затраты на рабочую силу [2, с. 148].

Обобщение публикаций, посвященных проблемам производительности труда, позволило установить, что ее уровень определяется несколькими факторами. Основные из них рассмотрены ниже.

Человеческий капитал – это знания, опыт и навыки работников на предприятии. Чем больше и разнообразнее знания и навыки работников, тем выше их производительность труда. Этот фактор включает в себя образование, профессиональную подготовку, опыт работы и другие аспекты, которые способствуют повышению квалификации сотрудников и их компетентности.

Рабочая среда – это физические и психологические условия на рабочем месте. Физические условия могут включать в себя освещение, температуру, шум и другие факторы, которые могут влиять на комфорт и безопасность работников. Психологические условия, такие как мотивация, удовлетворенность работой и уважение коллектива, также могут значительно повлиять на производительность труда [3, с. 120].

Технология – это могут быть станки или системы, используемые для оптимизации операций и повышения эффективности. Внедрение современных технологий позволяет улучшить процессы производства, снизить количество ошибок и повысить производительность труда. Важно, чтобы работники были обучены и компетентны в использовании новых технологий, чтобы они могли эффективно использовать их на рабочем месте.

Когда дело доходит до производства, процессы меняются редко, если и меняются, то очень незаметно. Как только предприятие заканчивает один проект, начинается следующий, что вынуждает сотрудников начинать один и тот же процесс заново. Это может привести к снижению мотивации.

Основными способами управления производительностью труда персонала предприятия являются:

Постановка перед командой реалистичных целей и предложение стимулов, основанных на результатах работы, которые помогут повысить производительность и моральный дух команды.

Подбор работы сотрудникам в соответствии с их навыками. Как правило, производство на предприятии остается неизменным в течение всего дня, однако навыки и знания сотрудников отличаются друг от друга, что важно для достижения максимальной эффективности. Например, одному сотруднику может быть трудно справиться с задачей, требующей больших затрат времени. Для этого следует потратить время на оценку нынешнего персонала, чтобы определить, кто из сотрудников подходит для конкретной работы. Это помогает гарантировать, что каждый сотрудник выполняет те задачи, которые наилучшим образом соответствуют его навыкам.

Автоматизация задач. Благодаря ей достигается более эффективное использование ресурсов и значительно совершенствуется производительность труда. Например, многие задачи, которые раньше выполнялись вручную, такие как отправка массовых рассылок, теперь автоматизированы и выполняются компьютерными программами, что позволяет работникам тратить больше времени на другие, более прибыльные задачи, требующие большей вовлеченности. Автоматизация задач является незаменимым ресурсом для любого предприятия, которое хочет оставаться конкурентоспособным на рынке.

Результаты проведенного исследования позволили установить, что: производительность труда является ключевым фактором для успешного функционирования предприятия. Рациональное управление ресурсами и внимание к потребностям сотрудников способствуют эффективной организации труда и достижению высоких показателей производительности;

основными факторами, снижающими уровень производительность труда персонала, являются несбалансированность доходов и расходов, дискриминация между сотрудниками, отсутствие безопасности на рабочем месте, отсутствие подходящей рабочей среды, недостаточное внимание к потребностям сотрудников и отсутствие контроля;

совершенствованию управления производительностью труда персонала будут способствовать: постановка реалистичных целей, подбор задач с учетом навыков сотрудников и использование современных технологий. Эти технологии играют важную роль в повышении производительности труда и обеспечении успеха предприятия.

*Список источников:*

1. Галкина, Ю.А. Повышение эффективности управления персоналом на предприятии как основной фактор повышения производительности труда / Ю. А. Галкина, Е.Н. Сулименко. – Текст: непосредственный // Синергия Наук. - 2018. – № 30. – С.321-330.

2. Воронов, А. Производительность труда и конкурентоспособность: две стороны одной медали / А. Воронов. – Текст: непосредственный // Человек и труд. - 2015. – №12. – С. 66-69.

3. Криволапова, К. О. Анализ производительности труда и оценка влияния отдельных факторов на производительность труда / К. О. Криволапова. – Текст: непосредственный // Финансово-экономические и технологические проблемы развития регионов: Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции молодых ученых, Ставрополь, 11-12 апреля 2019 года. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2019. – С. 120–122.

## **УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Тарасюк М.А.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В сфере управления персоналом организации важное место занимает выстраивание эффективных взаимоотношений с сотрудниками. Руководителям, в связи с этим, часто приходится брать на себя широкий спектр обязанностей. Помимо поддержания удовлетворенности и доверия сотрудников, в их задачи также входит

прием сотрудника на работу, удержание персонала, продвижение по службе и переговоры о компенсациях и льготах. Все эти функции руководители осуществляют при непосредственном участии отдела кадров и технически они относятся к подкатегории трудовых отношений.

Трудовые отношения – это подфункция отдела кадров, которая направлена на предотвращение и решение проблем, связанных с деятельностью работников, в отношении которых распространяется действие коллективного договора или соглашения профессионального союза. Некоторые организации имеют в своей структуре отдел трудовых отношений, который занимается оформлением трудовых договоров с работниками, документированием жалоб, координацией взаимодействия с профсоюзами и соблюдением действующего трудового законодательства. Следовательно, руководителям и менеджерам по персоналу организаций важно понимать суть и роль трудовых отношений в управлении персоналом и то, как они влияют на сотрудников.

Согласно ТК РФ, трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за оплату трудовой функции, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Трудовые отношения в современных организациях нуждаются в эффективном управлении. В качестве цели управления социально-трудовыми отношениями выступает обеспечение сбалансированности и защита интересов участников социально-трудовых отношений.

В условиях растущей конкуренции и санкционного давления, организациям важно получить эффективную и надежную поддержку в системе регулирования трудовых отношений. Для этого организация может воспользоваться услугами кадровой консалтинговой фирмы HR-менеджеры и специалисты по трудовым отношениям этих фирм, хорошо владеющие знаниями трудового законодательства, могут

помочь защитить как интересы организации, так и интересы работника, когда речь заходит о трудовых конфликтах. Таким образом, эффективные трудовые отношения могут способствовать развитию продуктивных отношений между сотрудниками.

Независимо от того, является ли сотрудник руководителем, работодателем или наемным работником, в идеале его цель должна заключаться в том, чтобы поддерживать здоровые социально-трудовые отношения. При построении здоровых взаимоотношений с сотрудниками действия руководства предполагают направленность на заботу руководства о работниках, благоприятный микроклимат, обеспечение безопасной и здоровой рабочей среды.

Кадровая консалтинговая фирма оказывает консультационные услуги заказчикам по различным аспектам трудовых отношений в соответствии с заявленными пожеланиями организаций.

Организация может прибегнуть к услугам консультанта по персоналу, чтобы соблюсти юридические требования в соответствии с действующим трудовым законодательством страны. Данный аспект важен для организаций, которые расширяют свой бизнес на другие территории, следовательно, и правовые нормы меняются соответствующим образом.

Конфликты и ухудшающиеся отношения между персоналом на рабочих местах негативно сказываются на общей производительности организации. Помимо увеличения судебных издержек, такая ситуация способствует формированию атмосферы недоверия среди работников и снижает уровень их мотивации. HR-менеджер, в таком случае, способствует улучшению повседневных отношений между персоналом и руководством. Он работает над созданием атмосферы сотрудничества, взаимопонимания и взаимного доверия между трудовым коллективом и руководством, проводя различные обучающие программы, дискуссии, семинары по содействию и совместные учебные сессии между трудовыми коллективами и руководством, адаптированные к конкретным потребностям организации. То есть, HR-менеджеры помогают улучшить отношения между трудовым коллективом и работодателем.

Урегулирование трудовых споров, путем надлежащим образом организованного посредничества, является важным фактором

предотвращения обращений в суд, то есть позволяет избавить работодателя от дорогостоящих и длительных судебных тяжб, помогает достичь взаимного согласия, избежать нежелательных конфликтов.

Более того, разрешение трудовых споров с помощью таких способов, как посредничество HR-менеджеров, помогает поддерживать репутацию организации как ответственной и ориентированной на сотрудников. Специалисты по управлению персоналом создают четкую и эффективную коммуникационную линию между заинтересованными сторонами, чтобы в конечном итоге найти адекватное решение проблемы. Такая деятельность также способствует созданию благоприятной атмосферы в сфере трудовых отношений внутри организации. Кроме того, механизм активной обратной связи, разработанный HR-менеджером, значительно снижает уровень недовольства среди работников и помогает сотрудникам ощутить поддержку здоровой атмосферы в организации, повысить стремление осуществлять обратную связь, что, в свою очередь, приводит к принятию руководством эффективных управленческих решений.

Таким образом, система управления социально-трудовыми отношениями призвана воздействовать на трудовой потенциал работников с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении.

## **ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Тарасюк М.А.**

**Никольская А.С.**

**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»**

Эффективная система управления предприятием характеризуется гибкой организационной структурой. Это свойство обусловлено рядом причин, в том числе факторами внешней среды, которые требуют

оперативных изменений с точки зрения интеграционных процессов в определенном сегменте рынка.

По этой причине возникает необходимость объединить концепции логистики и маркетинга, которые имеют множество взаимосвязанных элементов, раскрывающих аспекты функционирования предприятия. Логистическая структура компании тесно сотрудничает со многими функциональными подразделениями, такими как финансовые службы, контроль производства, планирование поставок и так далее. Но наиболее значимы взаимосвязи логистики с маркетингом. Более того, цели и задачи логистики и маркетинга, по сути, являются частью единого процесса – удовлетворения потребностей клиентов.

При широком рассмотрении предметов, которыми занимаются дисциплины логистики и маркетинга, становится очевидным, что они практически объединены целевыми объектами управления и координации. Если в первом случае предусмотрены каналы, методы и конфигурации поставок, то во втором – источники и конечные пользователи объекта поставок.

В то же время существуют различные концептуальные представления о взаимосвязи между логистикой и маркетингом в контексте ведения бизнеса.

Например, как производная от этой взаимосвязи может быть понята методология, в соответствии с которой будут найдены пути оптимизации деятельности предприятия в рамках управления прямым маркетингом. Другой подход предполагает, что маркетинговые инструменты как таковые помогут оптимизировать логистические процессы за счет расширения их структуры за счет всестороннего анализа каналов перемещения продукции от производственной линии к потребителю.

В обоих случаях рассматривается сложная система из множества компонентов, с которой так или иначе могут взаимодействовать как логистические модели, так и инструменты маркетинговых исследований. В базовый набор элементов такой системы могут быть включены такие структурные и функциональные блоки, как маркетинговые исследования, формирование ассортимента, установление правил ценообразования, создание рекламы, организация продаж, сама услуга.

Также в основах маркетинга и логистики естественным образом рассматриваются функции управления, предполагающие внедрение таких структурных компонентов, как планирование, организация, контроль и стратегия развития. В зависимости от уровня предприятия перечень этих компонентов может меняться в сторону сокращения или расширения. Например, международные маркетинговые системы обязательно будут учитывать валютные и финансовые различия, факторы таможенных вопросов, нюансы международного права и т.д.

В ходе деятельности предприятия функционируют различные структурные подразделения, выполняющие свои специфические задачи. Логистика может влиять на технологические процессы отдела маркетинга, финансовых служб, системы контроля и производства. Основные задачи, которые предприятие решает с помощью маркетинговых инструментов – проведение маркетинговых исследований, анализ запросов потребителей, определение ассортимента товаров, планирование и выработка стратегии поведения на рынке.

Задачи, связанные с аналитической деятельностью и непосредственными исследованиями, служба маркетинга решает отдельно от логистики. В первых двух пунктах затрагиваются интересы логистики лишь косвенно, и она не может влиять на них систематически.

Однако формирование ассортимента уже закладывает организационные требования для будущего проектирования логистической модели. Например, для конкретного продукта необходимо организовать каналы обеспечения сырьем, схемы управления запасами и решить проблемы транспортировки на рынок. Другими словами, стратегические маркетинговые задачи будут решаться с помощью логистики.

Но существует и обратная связь, при которой определяется перечень факторов для выявления возможностей продвижения и сбыта продукции. Например, разработка рыночной стратегии не может рассматриваться без учета потенциальных возможностей с учетом логистических ресурсов.

В контексте правильной организационной модели проблемы, возникающие при слиянии интересов логистики и маркетинговых

задач, должны решаться отделом, отвечающим за межфункциональную координацию. Переход от контроля отдельных функций к интегрированной системе управления естественным образом приводит к нарушению функциональных границ в рабочих процессах различных служб. Возникает эффект вторжения, что создает предпосылки для конфликтов. Ключевым с точки зрения разрешения конфликтов будет поддержание баланса между концепцией разделения полномочий и тактикой эффективной коммуникации между отделами логистики и маркетинга в сфере продаж, где инструменты для расширения торговых площадей и привлечения инвестиций чрезвычайно важны. Четкое определение областей и позиций этих факторов организационно-управленческой деятельности поможет сохранить этот баланс. Таким образом, маркетинг осуществляет непосредственный контроль за спросом и предложением, а также занимается методами дифференциации услуг. Логистика, в свою очередь, выполняет функции разработки механизмов реализации предложений компании и управления ими.

Координация операций, выполняемых различными подразделениями корпоративной среды, также является инструментом обеспечения баланса между различными службами в достижении общих стратегических целей. Для обеспечения этого условия важна функция распределения и координации производственных процессов внутри предприятия. Наибольшее участие в разработке этой схемы принимают сотрудники отдела распределительной логистики. Маркетинг в данном случае является управляемым объектом в процессах организационной логистической координации между отделами.

Определение обеих областей – маркетинга и логистики – дает возможность извлечь выгоду из внедрения управления маркетингом и логистикой, поскольку инновация в управлении компанией малого и среднего бизнеса требует обширных знаний и сбора данных о возможном использовании инноваций на предприятии. Разработка инновационной стратегии – связана с логистикой поставок и распределения, путем сбора информации об окружающей среде, деятельности конкурентоспособных предприятий. Возникает необходимость в повышении уровня образования современных

менеджеров путем участия в тренингах и аспирантуре как в области логистики, так и в области маркетинга.

На сегодняшний день залогом успешного развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности является одновременное использование концепции интеграции логистики и маркетинга в качестве одной системы. Лишь комплексное использование данных инструментов позволит предприятиям достичь весомых показателей на любых этапах его развития. Маркетинг занимается развитием, управлением предложением и спросом на товар, а также поиском способов дифференциации предлагаемых услуг на рынке. Логистика в свою очередь занимается развитием, управлением механизмами реализации таких предложений, при этом логистика выступает в качестве поддержки при осуществлении задач маркетинга. Однако поддержку при реализации своих задач требует не только маркетинг, но и логистика. Такими задачами логистики могут быть:

- разработка графиков поставок покупателям;
- определение минимальных размеров партий поставки клиентам;
- разработка показателей оценки обслуживания клиентской базы;
- управление логистическим процессом на складе и ряд других задач логистики.

Все это может быть успешно решено только в союзе с маркетингом, так как полученные сведения о маркетинге предприятия могут являться основой для принятия решений при разработке логистики. В дальнейшем основным предприятиям государства, а также частным компаниям рекомендуется совместное использование навыков маркетинга и логистики для улучшения конкурентных позиций компании на рынке.

#### *Список источников*

1. Александров, О. А. Логистика: учебное пособие / О. А. Александров. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 215 с. – Текст: непосредственный.

2. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 454 с. -- Текст: непосредственный.

## РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Тарасюк М.А.

Горун В.В.

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Конкурентное преимущество, как термин, имеющий ключевое значение для бизнес-стратегии, относится к уникальным особенностям, возможностям или процессам, которые отличают организацию от конкурентов. Эти отличительные элементы обеспечивают более высокую ценность для клиентов, позволяя организации превосходить конкурентов на рынке. Это преимущество выгодно позиционирует компанию в своей нише, создавая ей превосходную репутацию на рынке.

Важность конкурентных преимуществ в бизнес-среде трудно переоценить. Поскольку отрасли становятся все более перегруженными, компаниям уже недостаточно просто существовать – они должны выделяться. Надежное конкурентное преимущество выделяет организацию среди конкурентов. Это создает индивидуальность организации, стимулирующую предпочтения клиентов.

Целью данной работы является исследование роли управления персоналом в формировании конкурентных преимуществ организации.

Управление человеческими ресурсами играет важную роль в стремлении к конкурентному преимуществу организации. Традиционно управление персоналом рассматривалось как вспомогательная функция.

Управление персоналом способствует формированию квалифицированной и мотивированной рабочей силы, что является неоспоримым конкурентным преимуществом компании. Высокий уровень управления человеческим капиталом гарантирует, что организации будут обладать нужными работниками, с соответствующими навыками и непоколебимой приверженностью делу, что позволит им достичь своих стратегических целей.

Стратегическое управление персоналом выходит за рамки простого управления персоналом организации; оно включает в себя

согласование политики, практик и систем управления персоналом со стратегическими целями компании. В отличие от других ресурсов, которые могут быть воспроизведены конкурентами, стратегическое управление персоналом создает уникальность благодаря культуре организации, ее стилю руководства, навыкам сотрудников и их эффективности. Эта уникальность становится сильным конкурентным преимуществом, определяющим отличительные возможности компании и общую эффективность бизнеса.

Руководство по управлению персоналом играет важную роль в создании конкурентных преимуществ организации, являясь информационным и стратегическим ресурсом. Уделяя особое внимание стратегическим аспектам управления персоналом, процессам и функциям, руководство служит ориентиром, который направляет усилия организации в направлении конкурентоспособности и успеха. Руководство по управлению персоналом дает руководителям отдела кадров важную информацию для анализа их текущих компетенций в области управления персоналом, выявления пробелов и разработки стратегического плана по управлению персоналом для устранения этих пробелов.

Например, руководство может помочь организации перестроить свою стратегию подбора персонала, чтобы стать предпочтительным работодателем для талантливых специалистов высшего уровня, что является несомненным конкурентным преимуществом. Придерживаясь принципов руководства, организация может пересмотреть свой процесс найма персонала, создать положительный опыт взаимодействия с кандидатами и эффективно продвигать свой бренд работодателя среди потенциальных сотрудников.

Роль привлечения талантливых работников в создании конкурентных преимуществ имеет двоякое значение.

Во-первых, привлечение нужных специалистов, которые расширяют и диверсифицируют перечень навыков компании, способствует повышению финансовых и операционных показателей.

Во-вторых, компания, известная своими эффективными методами привлечения работников, с большей вероятностью привлечет талантливых специалистов высшего уровня, что еще больше укрепит ее бизнес-потенциал. Например, компания, предлагающая гибкий график

работы и возможности профессионального развития, может привлечь специалистов из разных стран.

Чтобы повысить конкурентоспособность, компаниям необходимо разработать эффективные стратегии привлечения талантливых сотрудников, адаптированные к их уникальным бизнес-потребностям и отраслевому контексту. Четко сформулированная и эффективно реализуемая стратегия предполагает определение необходимых ключевых навыков, использование множества каналов поиска (включая цифровые платформы), точную и объективную оценку кандидатов и совершенствование процесса подбора персонала для улучшения опыта кандидатов.

Google известен своими инновационными продуктами и технологиями. Одним из ключевых факторов успеха компании является привлечение высококвалифицированных и талантливых инженеров и разработчиков. Благодаря этому, Google продолжает разрабатывать новые продукты и улучшать свои сервисы, что делает его конкурентоспособным на рынке информационных технологий.

Tesla – производитель электромобилей, привлекает талантливых инженеров и специалистов в области автомобильной промышленности. Благодаря этому компания разрабатывает инновационные технологии и создает продукты, которые отличаются высокой производительностью и экологической эффективностью. Привлечение талантливых работников позволяет Tesla оставаться лидером в сфере электромобилей и создавать конкурентные преимущества.

Apple известен своими инновационными продуктами, такими как iPhone и iPad. Компания привлекает талантливых дизайнеров, разработчиков программного обеспечения и маркетологов, чтобы создавать продукты, которые отличаются высоким качеством и удовлетворяют потребности потребителей. Привлечение талантливых работников позволяет Apple оставаться конкурентоспособным на рынке электроники и продолжать инновационное развитие.

Таким образом, организациям необходимо понимать, что конкурентное преимущество не является неизменным и должно развиваться вместе с изменениями рынка и отрасли. Управление персоналом играет ключевую роль в формировании и поддержании конкурентных преимуществ организации, так как оно связано с

приобретением, развитием и сохранением талантливой персонала. Организации, которые успешно создают стратегии управления персоналом, которые способствуют формированию уникальных преимуществ, выгодно отличаются на рынке и достигают успеха в своей деятельности. Для укрепления позиций на рынке, организации должны непрерывно развивать свои навыки и способности, а также следить за новыми тенденциями и инновациями. Это позволит им быть готовыми к новым вызовам и возможностям, которые могут возникнуть в будущем.

## ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

**Шевчук Е.А.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Лояльность персонала — это важный фактор успешной деятельности организации.

Повышение лояльности персонала может быть достигнуто следующими подходами:

1. Убеждение сотрудников в том, что даже если они уйдут из компании, то смогут занять высокие посты в других фирмах. Ощущение своего высокого профессионализма дает сотруднику дополнительный стимул к новым свершениям. Особенно важно ощущать свою профессиональную пригодность сотрудникам региональных компаний, где рынок труда не так объемный, как в столице. Сотрудники ощущают гордость уже от факта работы в успешной компании, это их основная мотивация. Работники опасаются, что, достигнув высот в одной компании, перейдя в другую, снова будут вынуждены начинать карьеру с нуля. Несмотря на это, руководители дают понять сотрудникам, что опыт работы в их команде повышает ценность сотрудника на рынке труда, открывает перед ним все двери.

2. Личный пример в поддержании рабочего ритма. Рабочий настрой руководителя передается сотрудникам. Активная жизненная

позиция, нацеленность на успех, высокая работоспособность начальника передается коллективу, вызывает желание соответствовать ему и достигать поставленных целей. Люди, которым сложно работать в заданном ритме, скорее всего, покинут коллектив, останутся только лояльные единомышленники.

3. Отсутствие запретов изредка во время работы заниматься чем-нибудь посторонним. В целях повышения лояльности персонала, периодически можно позволять сотрудникам отвлекаться, расслабляться. Нужно давать им возможность перезагрузки, чтобы начать работу с новыми силами. Во многих офисах есть зоны отдыха с зелеными уголками, аквариумами и телевизорами. Руководители не должны запрещать передышки, но необходимо, чтобы сотрудники не забывали о приоритете работы.

Нужно выносить обсуждение конфликтов внутри коллектива на общее обсуждение.

4. Регулярно нужно делиться опытом и знаниями.

5. Выявление сильных и слабых сторон сотрудников.

6. Подбор сотрудников, которые подходят под ритм бизнеса. Некоторые сотрудники даже за дополнительную плату не готовы перерабатывать. Если работа в фирме подразумевает сверхурочную занятость, нужно указывать это в обязательных требованиях к кандидатам и озвучивайте на собеседованиях. Обычно на такой график работы легче соглашаются молодые сотрудники, у которых нет семьи.

## ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

**Шепелевич А.А.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Социальная помощь – это совокупность мероприятий и услуг, предоставляемых государством, общественными организациями, благотворительными фондами или частными лицами для оказания поддержки и помощи людям, находящимся в трудной жизненной

ситуации. Это может включать в себя материальную помощь, медицинское обслуживание, консультации психологов и социальных работников, трудоустройство, образовательные программы и другие виды помощи. Социальная помощь направлена на улучшение качества жизни людей, содействие их социальной реабилитации и интеграции в общество. Основными целями социальной помощи являются:

1. Предоставление помощи людям в трудной жизненной ситуации, обеспечение базовых потребностей (питание, одежда, жилье) и поддержка в сложных жизненных обстоятельствах.

2. Помощь в социальной адаптации и реабилитации людей, находящихся в затруднительной ситуации (бездомные, лица с инвалидностью, беженцы и другие).

3. Предоставление доступа к образованию, медицинскому обслуживанию, трудоустройству и другим общественным ресурсам для улучшения качества и стандарта жизни.

4. Профилактика социальных проблем и их устранение на первых этапах развития, чтобы предотвратить возможные негативные последствия.

5. Поддержка уязвимых групп населения, таких как дети, пожилые люди, инвалиды, лица с ограниченными возможностями, лица, попавшие в экстремальные ситуации.

6. Содействие социальной интеграции и равноправному участию всех слоев общества в жизни общества.

Целью социальной помощи является создание условий для устойчивого и гармоничного общественного развития, обеспечивающего благополучие и достойные условия жизни для всех его членов. Особенности предоставления социальной помощи могут включать в себя следующие аспекты:

1. Индивидуальный подход: социальная помощь должна быть предоставлена с учетом индивидуальных потребностей и особенностей каждого человека. Это подразумевает анализ конкретной ситуации, выявление проблем и потребностей человека, и разработку индивидуального плана поддержки.

2. Комплексный подход: часто проблемы, с которыми сталкиваются люди, требуют комплексного решения. Поэтому социальная помощь

может включать в себя не только материальную поддержку, но и консультирование, обучение, трудоустройство и другие виды помощи.

3. Добровольность: помощь должна быть предоставлена на добровольной основе, без принуждения со стороны государства или других организаций. Человек должен иметь возможность выбирать, какую помощь он хочет принимать и какие условия ему подходят.

4. Координация: часто для решения сложных проблем требуется сотрудничество различных организаций и специалистов (социальных работников, психологов, врачей и т.д.). Поэтому важна координация действий и согласование мероприятий между разными участниками процесса помощи.

5. Прозрачность и ответственность: Предоставление социальной помощи должно быть прозрачным и ответственным процессом. Участники помощи должны понимать, какие услуги им предоставляются, какие права и обязанности они имеют, и куда обратиться в случае необходимости.

Эти особенности помогают обеспечить эффективность и качество предоставляемой социальной помощи, а также учитывать интересы и потребности людей, которые нуждаются в поддержке. Социальная помощь может быть предоставлена в различных формах и размерах, в зависимости от конкретной ситуации человека и его потребностей. Наиболее распространенные виды и размеры социальной помощи включают:

1. Материальная помощь: включает в себя выплаты единовременной или регулярной денежной суммы для покрытия основных жизненных расходов, таких как питание, одежда, жилье, медицинские расходы и прочее.

2. Медицинская помощь: обеспечивает доступ к медицинским услугам, включая консультации врачей, лечение, реабилитацию, приобретение лекарственных средств и медицинских изделий.

3. Образовательная помощь: включает в себя предоставление доступа к образовательным программам, курсам, тренингам, стипендиям, обучению навыкам для трудоустройства и повышению квалификации.

4. Социальные услуги: включают в себя консультирование социальных работников, психологов, психотерапевтов, услуги по

трудоустройству, содействие в получении жилья, организацию досуга и т.д.

Размер социальной помощи может быть различным и зависит от многих факторов, включая уровень доходов, состав семьи, наличие инвалидности, наличие детей и другие. Размер помощи может быть установлен в виде фиксированной суммы или в процентном отношении к определенным расходам. Например, размер ежемесячной материальной помощи может быть определен исходя из прожиточного минимума или других стандартов социального обеспечения.

В целом, виды и размеры социальной помощи разрабатываются с учетом конкретных потребностей и целей поддержки конкретной категории населения, чтобы обеспечить достойные условия жизни и социальную защиту уязвимых групп.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Шепелевич А.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

В современном бизнесе организационные изменения стали неотъемлемой частью жизни компаний. Они могут быть вызваны различными причинами, такими как изменение стратегии компании, внедрение новых технологий, слияния и поглощения, реструктуризация и т.д. Все эти перемены непосредственно влияют на работу и управление персоналом. Управление персоналом в период организационных изменений является сложным и ответственным процессом. Этот период может вызвать тревогу и беспокойство у сотрудников, а также ухудшить работу компании, если не будет проведен эффективный управленческий процесс.

Важным первым шагом является анализ причин изменений и их влияния на персонал. Необходимо провести открытую и прозрачную коммуникацию со всеми работниками компании, обеспечивая

понимание и поддержку целей изменений. Это поможет устранить тревогу среди персонала и создать позитивную атмосферу для успешного внедрения изменений.

Вторым шагом является разработка и внедрение специализированных обучающих программ для персонала, чтобы помочь им освоить новые процессы, технологии и подходы к работе. Обучение должно быть доступным, эффективным и ориентированным на конкретные потребности персонала.

Третьим важным аспектом управления персоналом в период изменений является поддержка и мотивация сотрудников. Компания должна обеспечить поддержку и ресурсы для успешной адаптации персонала к новым условиям работы. Также важно создать систему обратной связи, чтобы понимать опасения и требования сотрудников, и предоставить возможность для диалога и предложений.

Для управления персоналом в период изменений также необходимо разработать подходящие обучающие программы и инструкции для сотрудников, чтобы помочь им освоить новые процессы и технологии. Кроме того, важно создать возможности для обратной связи и диалога с сотрудниками, чтобы выяснить их требования и опасения и помочь им адаптироваться к новым условиям.

Этапы внедрения изменений в организации:

Этап 1. Создание эмоционального климата, способствующего переменам как в коллективе, так и во внешней среде. На этом этапе трудности связаны с тем, что и руководителям, и сотрудникам сложно избавиться от мысли: «Главное – чтобы не стало хуже».

Этап 2. Расширение зоны изменений. Руководство должно вовлечь всех сотрудников в процесс изменений, создать ситуацию, где каждый сможет проявить себя.

Этап 3. Сохранение всех результатов и проведение преобразований. Здесь необходимо постоянно поддерживать темп изменений и закрепить достигнутые результаты.

Рассмотрим этапы изменений в организации и роль руководителя в этом процессе.

1. Подготовка к изменениям. Руководству важно завоевать признание и поддержку тех, кого затронут преобразования

2. Реализация изменений.

### 3. Внедрение самих изменений.

Сотрудники быстро привыкают к тем изменениям, которые согласовывались с ними и проводились поэтапно. Чтобы внедрение происходило именно по такому сценарию, необходимо чтобы руководитель выполнял следующие правила:

- предоставлял возможность рабочей команде самостоятельно решать все возникающие проблемы и находил выходы из разных ситуаций;
- обеспечил поддержку инициаторам;
- следил и руководил всеми изменениями в организации;
- отмечал все победы и следил за ходом и продвижением всех процессов;
- проводил обзоры хода преобразований;
- вознаграждал все успехи и активное участие рабочих в деятельности организации;
- тщательно анализировал абсолютно все полученные результаты.

В конечном итоге, управление персоналом в период организационных изменений требует внимания, терпения и поддержки со стороны руководства компании. Только благодаря эффективному управлению персоналом можно обеспечить успешность изменений и сохранение работоспособности компании в период перемен.

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Шепелевич А.А.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Интеллектуальный потенциал сотрудников организации является ключевым ресурсом, определяющим успех и эффективность работы предприятия. В современном мире, где технологии и знания быстро развиваются, важно иметь высококвалифицированных сотрудников,

способных быстро адаптироваться к новым условиям и быстро усваивать новые знания.

Наличие интеллектуального потенциала сотрудников позволяет организации быть конкурентоспособной на рынке, развиваться и внедрять инновационные идеи. Сотрудники с высоким уровнем интеллектуальных способностей способны решать сложные задачи, принимать правильные решения и обеспечивать эффективное функционирование организации.

Организации должны уделять особое внимание развитию и поддержке интеллектуального потенциала своих сотрудников, проводить тренинги, обучения и мероприятия, направленные на повышение знаний, навыков и компетенций персонала. Также важно создавать благоприятные условия для саморазвития сотрудников, поощрять участие в научных исследованиях, развивать культуру обучения и обмена опытом.

Интеллектуальный потенциал сотрудников – это основа для развития и процветания организации. Поэтому важно инвестировать в свой кадровый потенциал, развивать его и стимулировать к постоянному обновлению знаний и навыков. Только таким образом можно обеспечить стабильный рост и успех компании в долгосрочной перспективе.

Интеллектуальный потенциал сотрудников состоит из следующих компонентов:

1. Знания. Это основа интеллектуального потенциала, которая включает в себя специфическую информацию о отрасли, процессах, продуктах или услугах, а также общие знания в области менеджмента, маркетинга, финансов и т.д.

2. Навыки. Это умения и опыт, которые сотрудники приобретают в процессе работы и обучения. Навыки могут быть техническими (например, навыки программирования или работы с оборудованием), коммуникативными (умение общаться и взаимодействовать с коллегами, клиентами и партнерами) и другими.

3. Компетенции. Это сочетание знаний, навыков и личностных качеств, которые определяют успешное выполнение определенных задач и функций. Компетенции могут быть профессиональными (например, умение анализировать данные, принимать решения, решать

проблемы) и личностными (например, лидерские качества, командная работа, управление стрессом).

Развитие интеллектуального потенциала сотрудников организации играет важную роль в ее успехе и процветании. Для этого необходимо обеспечить доступ к образовательным и тренинговым программам, поощрять саморазвитие и самообучение, создавать условия для обмена знаниями и опытом между сотрудниками. Также важно учитывать потребности и интересы сотрудников при планировании карьерного роста и развития.

Интеллектуальный потенциал сотрудников является стратегическим ресурсом компании, который способен обеспечить ее конкурентные преимущества и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

При характеристике интеллектуального потенциала следует использовать базовый набор составляющих так называемого личностного интеллектуального потенциала:

- а) образование;
- б) профессиональная квалификация;
- в) связанные с работой знания;
- г) профессиональные склонность, психометрические характеристики;
- д) связанные с работой навыки.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Шипилова Д.Р.**

**Юзык Л.А.**, канд. экон. наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Стратегический подход в управлении персоналом реализуется посредством использования концепции маркетинга. Маркетинг в современных условиях рыночной экономики следует рассматривать одновременно как философию бизнеса и как активный процесс деятельности на рынке, ориентированный на потребителя. Поэтому его

использование становится объективно необходимым для эффективного управления персоналом предприятия.

Маркетинговый подход в управлении персоналом формирует «образ мышления» и «образ действий», вследствие чего достигается осознание персоналом основного принципа рыночной экономики - приоритета покупателя.

Концепция маркетинга персонала базируется на теории индивидуального выбора, вытекающего из принципа приоритета потребителя.

Маркетинг персонала – это коммерческий рычаг предприятия, без которого даже наилучший стратегический план не может привести к удовлетворительным результатам. Однако очевидно, что без стратегической базы рентабельного операционного маркетинга персонала не бывает. Каким бы обоснованным ни был план операционного маркетинга персонала, он не может создать спрос там, где отсутствует потребность, и не может сохранить рабочие места и направление деятельности, намеченное к ликвидации. Следовательно, для обеспечения рентабельности предприятия операционный маркетинг должен базироваться на стратегическом мышлении, которое в свою очередь опирается на стратегические ресурсы предприятия, на потребности рынка и его ожидаемую эволюцию.

Задачи стратегического и оперативного маркетинга персонала разные. Так задачами стратегического маркетинга являются: систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, разработка эффективной кадровой политики, позволяющей предприятию обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, использовать свои стратегические преимущества, и тем самым обеспечить устойчивое конкурентное преимущество для предприятия.

Операционный маркетинг призван решать следующие задачи в области управления персоналом: организация сбыта, продаж и политики коммуникаций для информирования потенциальных покупателей, систематическая оценка профессиональных качеств персонала и культуры обслуживания покупателей, оптимизация затрат на обучение и переподготовку персонала (рис. 1).



Рис. 1. Этапы процесса стратегического и оперативного маркетинга персонала

Роль стратегического маркетинга персонала заключается в том, чтобы нацелить предприятие на привлекательные экономические возможности, адаптированные к стратегическому потенциалу персонала, обеспечивающему устойчивое развитие предприятия и рост его конкурентоспособности. В современной конкурентной среде важность маркетинга персонала очевидна. Тем не менее, многие торговые предприятия в лучшем случае ограничиваются операционным маркетингом персонала, и не используют стратегический маркетинг вообще и персонала в частности.

Для реализации задач стратегического маркетинга необходима разработка комплекса мероприятий по определению и развитию стратегического потенциала предприятия. Комплекс мероприятий должен содержать:

предложения по совершенствованию критериев и методов подбора и расстановки кадров;

методики совершенствования аттестации кадров, работы с резервом на выдвижение, повышение квалификации кадров;

предложения по структуре заработной платы и видам льгот в целях привлечения, найма и закрепления работников на предприятии;

методику оценки трудовой деятельности работников;

рекомендации по совершенствованию организации и улучшению условий труда (удовлетворение работника своим трудом, расширение объема и обогащение содержания труда, разнообразные комбинации денежного вознаграждения, дополнительных льгот и моральных стимулов);

методы перемещения сотрудников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на вышестоящие должности или более сложные участки работы;

рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе.

Исходя из стратегической программы развития, должны разрабатываться оперативные планы. Причем, стратегическое планирование должно охватывать стратегические решения в различных сферах деятельности фирмы на перспективу, а оперативное планирование (краткосрочных мероприятий) структурируется в зависимости от круга конкретных поставленных задач.

Стратегический маркетинг персонала призван оценить возможности персонала предприятия для достижения стратегических целей предприятия. Данные возможности и будут стратегическим кадровым потенциалом предприятия в дальнейшей борьбе за выживание в условиях рынка. Персонал торговых предприятий должен обладать определенными способностями, чтобы адекватно отвечать на изменения внешней среды. Оценку наличия у персонала таких способностей целесообразно проводить с помощью матрицы стратегических трудовых ресурсов предприятия, которая будет характеризовать не только трудовые ресурсы предприятия, существующие на момент анализа, но и позволит конкретизировать направления выработки стратегических целей в области персонала, а

также оценить качественно и количественно как в существующей, так и нужный для выживания в долговременном периоде стратегический трудовой потенциал предприятия.

В зависимости от степени нестабильности руководители предприятий могут применять следующие системы управления персоналом: управление на основе экстраполяции (краткосрочное планирование); управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций); управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач; управление по «слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей).

#### *Список источников*

1. Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персоналом-маркетингом предприятия / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак. – Текст непосредственный // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. - CARICOM, BARBADOS, 2016. - С. 15-29.

## **ЗНАЧЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Яцун Л.Д.**

**Киселева А.А.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Совершенствование управления персоналом является важным элементом успешного функционирования любой организации. В данном направлении предпринимаются различные подходы, которые помогают улучшить работу сотрудников, повысить их мотивацию и эффективность.

Одним из актуальных аспектов совершенствования управления персоналом является планирование кадров. Данное направление включает в себя определение потребностей организации в персонале, разработку стратегии найма и обучения сотрудников, а также оценку их

производительности. Своевременное и правильно организованное планирование кадров позволяет организации иметь достаточное количество квалифицированных работников для выполнения поставленных целей.

Важным элементом совершенствования управления персоналом является также развитие сотрудников. В направлении развития персонала осуществляется обучение и развитие навыков и знаний работников, создание условий для их профессионального и карьерного роста. Как показывает практика, чем более квалифицированными и мотивированными будут сотрудники, тем эффективнее они будут выполнять свою работу.

Особого внимания в целях совершенствования управления персоналом современного предприятия заслуживает формирование здоровых отношений между руководством и работниками. Руководителям всех уровней управления важно уметь слушать и учитывать мнение работников, создавать условия для открытого общения и обратной связи. Такой подход позволяет повысить уровень доверия и сотрудничества в коллективе.

Совершенствование управления персоналом современной организации позволяет ей получить ряд весомых конкурентных преимуществ:

- увеличение производительности и эффективности труда персонала, поскольку благодаря правильному управлению людьми повышается мотивация, уровень квалификации, эффективность труда персонала, что, в свою очередь, повышает эффективность деятельности организации в целом;

- снижение текучести кадров, так как эффективное управление персоналом способствует удержанию ключевых сотрудников и стабильности коллектива, что позволяет сохранять накопленный опыт и квалификацию внутри организации;

- улучшение атмосферы в коллективе - профессиональное и ориентированное на потребности работников управление персоналом способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе, улучшает коммуникации и обеспечивает лучшее взаимопонимание между работниками и руководителями.

Однако, совершенствование управления персоналом организации

на практике может столкнуться с рядом проблемных моментов:

- финансовые затраты - реализация кадровых программ обычно требует не только временных, но и финансовых ресурсов, что может быть непосильно для некоторых организаций;

- сопротивление изменениям - некоторые сотрудники могут противиться организационным изменениям, связанным с модернизацией системы управления персоналом, что может замедлить процесс реализации новых стратегий;

- недостаточная подготовка руководителей организации - руководители могут не обладать достаточными знаниями и навыками в области управления персоналом, что может препятствовать успешному внедрению нововведений.

В целом, несмотря на некоторые недостатки, совершенствование управления персоналом имеет больше плюсов, чем минусов, и может стать ключевым фактором успеха и конкурентоспособности организации. Специалисты акцентируют внимание на необходимости комплексного подхода к совершенствованию кадровой работы и постоянного внимания к потребностям сотрудников и целям организации. Только таким образом можно создать условия для эффективного функционирования организации и достижения поставленных перед ней стратегических целей.

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗДОРОВЫХ И БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА**

**Яцун Л.Д.**

**Петенко А.В.**, канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Одним из основных аспектов обеспечения здоровых и безопасных условий труда является соблюдение всех необходимых мер по предотвращению травм и профессиональных заболеваний. Работодатели должны обеспечить своих сотрудников необходимой защитной одеждой и средствами индивидуальной защиты, а также проводить обучение и инструктаж по охране труда.

Рассмотрим следующие меры для предотвращения травм и профессиональных заболеваний, которые необходимо проводить:

1. Оценка рисков. Проведение оценки рисков на рабочих местах позволяет выявить потенциально опасные ситуации и принять меры по их устранению.

2. Инструктаж и обучение. Регулярное проведение инструктажей по охране труда и обучение сотрудников правилам безопасности помогут им избегать опасных ситуаций.

3. Использование защитной экипировки. Предоставление сотрудникам необходимой защитной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты.

4. Организация эргономически правильного рабочего места. Устранение факторов, которые могут привести к развитию профессиональных заболеваний, таких как монотонность движений, неправильное положение тела и т.д.

5. Проведение регулярных медицинских осмотров. Регулярное обследование помогает выявлять профессиональные заболевания на ранней стадии и принимать меры по их предотвращению.

6. Организация регулярных перерывов и отдыха. Проведение коротких перерывов в работе и организация возможности для отдыха помогают избежать переутомления и усталости.

Проведение вышеперечисленных мер позволит снизить риск возникновения травм и профессиональных заболеваний среди работников и обеспечить им здоровые и безопасные условия труда.

В различных отраслях и на различных рабочих местах могут возникать различные потенциальные опасности для здоровья и безопасности работников. Некоторые из них и способы их устранения могут включать следующее:

1. Риск падения с высоты. Для устранения этой опасности необходимо обеспечить работников необходимыми средствами защиты от падений, такими как специальные высотные ремни, перила, сетки безопасности и прочее.

2. Опасность химических веществ. Сотрудники должны быть оборудованы защитной спецодеждой и средствами индивидуальной защиты для работы с химическими веществами. Также необходимо

проводить обучение по правилам безопасной работы с химическими веществами.

3. Повышенный уровень шума. Для устранения опасности шума на рабочем месте необходимо применять звукопоглощающие материалы, использовать индивидуальные защитные наушники или ватные пробки в ушах.

4. Риск травм от механических устройств. Для предотвращения травм от механических устройств следует использовать защитные кожухи, соблюдать правила безопасности при обслуживании и регулярно проводить проверку и техническое обслуживание оборудования.

5. Опасность пожара. Для устранения риска возгорания на рабочем месте необходимо соблюдать правила пожарной безопасности, проводить обучение по тушению пожаров и обеспечивать наличие необходимого пожаротушения и средств эвакуации.

Учитывая все потенциальные опасности на рабочем месте и принимая соответствующие меры по их устранению, можно обеспечить здоровые и безопасные условия труда для работников. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда не только повышает производительность и эффективность труда, но и способствует улучшению общего благополучия и здоровья работников.

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

**Яцун Л.Д.**

**Смирнов С.Н.**, канд. техн. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления  
и государственной службы»

Принцип профессионализма и компетентности являются основными принципами организации и функционирования государственной службы, которые влияют на имидже государственных служащих. Согласно нормативной базе, профессионализм государственного служащего определяется как приобретенное качество

способностей человека, соответствующее профессиональным требованиям или превосходящее их, т.е. имеются в виду глубокие и полные знания и владение практическими навыками в соответствующей области деятельности государственного служащего. К компетенции относятся показатели, характеризующие профессиональные знания, осведомленность и способности государственного служащего эффективно использовать их в своей работе.

Способность применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешной деятельности в различных проблемных профессиональных ситуациях является основным показателем, определяющим имидж госслужащего. То есть компетенции представляют собой скрытые внутренние психологические новообразования.

Профессиональные и личностные качества государственных служащих играют важную роль в их работе и способности эффективно выполнять свои обязанности. Рассмотрим каждую из этих категорий более подробно:

**Знание законов и правовых норм:** Государственные служащие должны обладать хорошим знанием законов, правил и процедур, которые регулируют их работу. Это позволяет им действовать в соответствии с правилами и предотвращать нарушения.

**Коммуникационные навыки:** Хороший государственный служащий должен обладать отличными коммуникационными навыками. Он должен уметь ясно и точно передавать информацию, быть готовым слушать и понимать других людей, а также уметь принимать и обосновывать свои решения.

**Эффективное управление временем:** Управление временем является важным навыком для государственных служащих, так как они часто работают с жесткими сроками и ограничениями. Они должны быть способными организовать свою работу так, чтобы выполнять задачи вовремя и эффективно использовать свое время.

**Аналитическое мышление:** Хорошие служащие должны быть способными анализировать и оценивать различные ситуации и проблемы, а также предлагать адекватные и рациональные решения. Они должны уметь объективно оценивать информацию, прослеживать логическую цепь и предугадывать последствия своих действий.

**Профессиональная этика:** Государственные служащие должны соблюдать высокие стандарты профессиональной этики. Они должны быть честными, непредвзятыми и объективными в своем принятии решений. Они также должны действовать в интересах общества и страны, а не в своих личных интересах.

**Умение работать в коллективе:** Государственные служащие должны быть способными работать в команде и сотрудничать с разными людьми и группами. Они должны уметь слушать и уважать точки зрения других, решать конфликты и принимать компромиссы.

**Профессиональное развитие:** Хорошие служащие должны стремиться к постоянному профессиональному развитию. Они должны быть готовыми учиться новым навыкам и знаниям, следить за изменениями в своей области работы и принимать участие в тренингах и семинарах, чтобы оставаться в курсе последних тенденций и лучших практик.

**Личностные качества государственных служащих:**

1. **Честность и этика:** Государственные служащие должны быть честными и неподкупными. Они должны соблюдать высокие стандарты этического поведения и проявлять непредвзятость и справедливость в своей работе.

2. **Лидерство:** Государственные служащие должны обладать навыками лидерства и уметь вдохновлять, и мотивировать своих коллег. Они должны быть способными принимать ответственность за достижение результатов и руководить другими в достижении общих целей.

3. **Толерантность и уважение:** Государственные служащие должны быть толерантными и уважительными к различным культурам, мнениям и убеждениям. Они должны проявлять дипломатию и способность работать в команде с людьми разного происхождения.

4. **Стрессоустойчивость:** Государственные служащие часто сталкиваются с большим объемом работы, сроками и высокими ожиданиями. Они должны быть способными эффективно работать под давлением, сохранять спокойствие и принимать решения в стрессовых ситуациях.

Репутация государственных служащих определяется высоким уровнем профессионализма как в их деятельности, так и в их личности;

постоянное стремление к совершенствованию своих навыков; и наличие системы целей и мотивации, соответствующей системе настоящих профессионалов. Эти системы обладают наибольшей регулирующей силой.

Такие государственные работники имеют высокие морально-нравственные стандарты, регулирующие их поведение, деятельность и отношения. Не нарушают законы и не злоупотребляют своей должностью. Целеустремленность, ответственность, принципиальность, дисциплинированность, справедливость, честность и порядочность являются наиболее важными личностно-деловыми качествами человека. Их отличает гуманизм, внимательное и доброжелательное отношение к людям и желание помочь в решении их проблем. Кроме того, они отличаются высокой психологической готовностью к работе с населением и для населения.

Они предпочитают гибкость, оперативное реагирование на проблемы и стремление решить проблемы в интересах людей во время взаимодействия с населением и коллегами по работе. В сложных ситуациях они берут на себя ответственность, действуют решительно и энергично, а управление ведется демократическим и либеральным образом. Госслужащие с хорошей репутацией всегда заботятся о своей компании и ее имидже.

Они очень продуктивно организуют свою деятельность, поведение и отношения. Их активность отличается открытостью.